2009-2010

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE

du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale

sur l'application
de la Loi
sur l'administration publique

Québec

2009-2010

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE

du Conseil du trésor et ministre responsable
de l'Administration gouvernementale

sur l'application de la Loi sur l'administration publique

Papier 50 % fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo.
Procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

Cette publication a été rédigée par le Secrétariat du Conseil du trésor
et produite par la Direction des communications.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal - 2011
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-62045-7 (imprimé)
ISBN 978-2-550-62046-4 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2011

Monsieur Jacques Chagnon
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

À titre de ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, je dépose aujourd'hui le neuvième rapport portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01), comme le prévoit son article 28. Elle a pour objectif premier de centrer l'action de l'administration publique sur la qualité des services offerts à la population. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et le respect du principe de la transparence.

Depuis l'adoption de cette loi, les ministères et organismes ont mis au point des méthodes de suivi de gestion qui permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de qualité des services et d'atteinte de résultats. Ces efforts visent à améliorer la gestion des ressources humaines, budgétaires, informationnelles et matérielles de l'État. Le principe d'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes, introduite par la Loi, a servi de motivation supplémentaire à cette volonté d'offrir toujours de meilleurs services aux citoyens. Le bilan présenté dans le présent rapport témoigne des progrès réalisés en ce sens.

Une démarche de révision de la Loi sur l'administration publique est actuellement en cours. Elle fournira de nouvelles orientations gouvernementales qui nous aideront à raffiner nos méthodes de gestion et à maintenir la qualité de nos services. Avec tout le travail accompli jusqu'à maintenant, nous avons la chance de compter sur un État toujours plus performant.

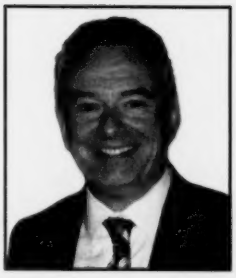
J'insiste sur le fait que le contrôle des dépenses de l'État demeure pour notre gouvernement une préoccupation constante et que l'objectif d'un retour prochain à l'équilibre budgétaire est incontournable. Cet objectif doit par ailleurs tenir compte du défi majeur que représentent le renouvellement de l'effectif de la fonction publique et l'intégration de la relève. C'est pourquoi je mise sur l'engagement et la collaboration des hauts dirigeants et de leur équipe respective à cet égard.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et présidente du Conseil du trésor,

Michelle Courchesne
Québec, octobre 2011

Madame Michelle Courchesne
Ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et présidente du Conseil du trésor
Hôtel du Parlement
Québec



Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je vous transmets le neuvième rapport portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01). Il rend compte des résultats obtenus en matière de qualité des services offerts aux citoyens, de la gestion axée sur les résultats et de la gestion des ressources pour l'année 2009-2010. Il fournit aussi toute l'information pertinente concernant l'application de cette loi dans l'ensemble des ministères et organismes qui y sont assujettis. À sa lecture, vous pourrez constater les progrès réalisés jusqu'à maintenant et reconnaître les aspects à améliorer au cours des prochaines années.

Le Secrétariat du Conseil du trésor affirme son rôle de gouvernance au sein de l'administration gouvernementale et de soutien-conseil envers les ministères et organismes afin de stimuler leurs pratiques de gestion axée sur les résultats.

Je souligne que, dans son vingtième rapport, la Commission de l'administration publique a mentionné que des progrès appréciables ont été réalisés quant à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la qualité des services offerts aux citoyens. Ce rapport conclut qu'il est maintenant temps de faire un pas de plus vers la mesure de la performance. En ce sens, le Secrétariat du Conseil du trésor veillera à mettre en pratique les recommandations du rapport et à les promouvoir au sein de l'administration publique.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire et dirigeant principal de l'information

Marc Lacroix
Québec, octobre 2011

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 1

2. MÉTHODOLOGIE 3

3. FAITS SAILLANTS EN 2009-2010 5

4. QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS 7

4.1 Déclaration de services aux citoyens 8
4.2 Prestation de services aux citoyens 12
4.3 Assistance et soutien en matière de qualité des services 17

5. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS 19

5.1 Planification stratégique 19
5.2 Reddition de comptes 23
5.3 Pratiques de gestion axée sur les résultats 25
5.4 Assistance et soutien en matière de gestion axée sur les résultats 30

6. OPTIMISATION DES RESSOURCES 31

6.1 Ressources humaines 31
6.2 Ressources budgétaires 35
6.3 Ressources informationnelles 38
6.4 Assistance et soutien en matière de gestion des ressources 39

7. CONCLUSION 41

ANNEXES 43

Annexe I 43
Ministères et organismes budgétaires assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2010
Annexe II 45
Autres organismes de l'Administration gouvernementale assujettis à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2010
Annexe III 46
Assouplissements prévus dans la Loi sur l'administration publique
Annexe IV 47
Indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes

GRAPHIQUES ET TABLEAU

Graphique 1 Proportion de ministères et organismes déclarant offrir des services directs aux citoyens

Graphique 2 Proportion de ministères et organismes qui se sont engagés sur les aspects suivants dans leur déclaration de services aux citoyens

Graphique 3 Proportion de ministères et organismes ayant une déclaration de services aux citoyens en vigueur et qui en ont effectué une mise à jour

Graphique 4 Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour faire connaître leur déclaration de services auprès des citoyens

Graphique 5 Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les mesures suivantes pour assurer le suivi des engagements pris dans leur déclaration de services aux citoyens

Graphique 6 Proportion de ministères et organismes ayant procédé à l'évaluation de la prestation d'un ou de plusieurs services

Graphique 7 Proportion de ministères et organismes ayant mené une ou des activités visant à mieux connaître les attentes ou la satisfaction de leur clientèle

Graphique 8 Proportion de ministères et organismes ayant mis en œuvre un plan ou réalisé un ou des projets particuliers d'amélioration

Graphique 9 Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en matière de prestation de services en ligne

Graphique 10 Nombre de ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique

Graphique 11 Proportion de ministères et organismes ayant pris en considération les éléments suivants lors de la démarche d'élaboration du plan stratégique

Graphique 12 Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs du plan stratégique

Graphique 13 Proportion de ministères et organismes ayant déposé leur rapport annuel de gestion dans les délais prescrits par la Loi sur l'administration publique

Graphique 14 Proportion de ministères et organismes ayant présenté les types d'information suivants dans leur rapport annuel de gestion

Graphique 15 Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en vérification interne

Graphique 16 Proportion de ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en vérification interne

Graphique 17 Proportion de ministères et organismes ayant planifié la démarche de gestion des risques et des contrôles

Graphique 18 Proportion de ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en gestion des risques et des contrôles

Graphique 19 Proportion de ministères et organismes ayant utilisé divers mécanismes pour connaître les attentes du personnel

Graphique 20 Proportion de ministères et organismes ayant remis aux gestionnaires une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées

Graphique 21 Proportion de ministères et organismes ayant remis aux employés réguliers une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées

Graphique 22 Plan québécois des infrastructures 2009-2014 par secteur d'intervention

Graphique 23 Évolution de l'indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes

Tableau I Utilisation des assouplissements budgétaires pour les années financières 2008-2009 et 2009-2010

1. INTRODUCTION

La Loi sur l'administration publique a été adoptée en 2000. Elle affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale à la qualité des services aux citoyens[1]. Elle instaure un cadre de gestion axée sur les résultats et le respect du principe de la transparence. Par ailleurs, elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale. À cet effet, l'article 28 de la Loi stipule que « Le président du Conseil du trésor dépose à l'Assemblée nationale, à chaque année, un rapport concernant l'application de la présente loi ».

Le rapport de la présidente décrit, pour l'année financière 2009-2010, les avancées des ministères et organismes en matière de qualité des services et de mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats. Il est également possible de suivre l'évolution de certains travaux réalisés dans les ministères et organismes depuis 2007-2008.

Au 31 mars 2010, 78 ministères et organismes étaient assujettis à la Loi sur l'administration publique ou à certaines de ses dispositions[2]. Les annexes I et II présentent la liste de ces ministères et organismes classés par portefeuilles.

Le rapport aborde trois grands sujets : la qualité des services aux citoyens, le cadre de gestion axée sur les résultats et l'optimisation des ressources.

Dans la section portant sur la qualité des services, il est d'abord question des travaux des ministères et organismes entourant la déclaration de services aux citoyens. Suivent les efforts déployés pour connaître les attentes et le degré de satisfaction des citoyens ainsi que ceux consacrés à la simplification de l'accès aux services gouvernementaux.

La deuxième section, soit le cadre de gestion axée sur les résultats, concerne le processus de planification stratégique et de reddition de comptes des ministères et organismes. Un portrait de l'utilisation des pratiques liées à la gestion axée sur les résultats complète cette section.

Finalement, la section sur l'optimisation des ressources porte sur la gestion des ressources humaines, budgétaires et informationnelles.

1. Dans la Loi sur l'administration publique, le terme *citoyen* fait également référence aux entreprises.
2. Les établissements des réseaux de la santé et de l'éducation ne sont pas assujettis à la Loi sur l'administration publique.

2. MÉTHODOLOGIE

La majeure partie des données statistiques présentées dans ce rapport proviennent de la compilation d'un questionnaire envoyé à 74 ministères et organismes[3]. Au total, 71[4] questionnaires ont été remplis et retournés au Secrétariat du Conseil du trésor après avoir été approuvés par le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme, ou par une personne désignée à cette fin.

Les données révèlent des tendances pour les années concernées. Il est toutefois important de mentionner que les données statistiques de certaines sections du rapport ne concernent pas tous les ministères et organismes auxquels le questionnaire a été envoyé. L'identité et le nombre d'organisations qui ont répondu à une question peuvent donc varier selon les années. Les statistiques sont basées sur les réponses obtenues pour l'année spécifiée et, pour faciliter la compréhension des graphiques, le nombre de répondants à partir duquel les pourcentages ont été calculés est indiqué.

Finalement, plusieurs des renseignements concernant l'optimisation des ressources ont été fournis par les secteurs concernés du Secrétariat. D'autres renseignements ont été obtenus en consultant des publications officielles de l'Assemblée nationale ou de ministères et organismes.

3. Quatre organismes relevant des prérogatives de l'Assemblée nationale ne participent pas à la collecte d'information. Voir l'annexe I.

4. Le Secrétariat a obtenu un taux de réponse de 98 % à la collecte d'information réalisée de septembre à décembre 2010. Un organisme n'a pas répondu. Par ailleurs, un organisme-conseil a inclus ses réponses dans le questionnaire rempli par le ministère auquel ses effectifs sont rattachés et un autre organisme a inclus ses réponses dans le même questionnaire que celui de l'organisme avec lequel il partage ses effectifs.

3. FAITS SAILLANTS EN 2009-2010

Qualité des services aux citoyens

Au total, les ministères et organismes ont formulé quelque 900 engagements à l'intention des citoyens du Québec. Ce nombre représente un peu plus de 16 engagements par organisation en moyenne (p. 8)

Près de 30 % des ministères et organismes ont cherché à mesurer la notoriété de leur déclaration de services aux citoyens (p. 10)

20 % des organisations diffusent auprès de leurs employés un tableau de suivi des engagements de la déclaration de services aux citoyens (p. 11)

Plus de 70 % des ministères et organismes ont désigné une personne responsable ou mis en place une équipe dédiée au suivi des engagements de la déclaration de services aux citoyens (p. 11)

Près de 90 % des ministères et organismes ont évalué la satisfaction de leur clientèle à l'égard d'au moins un de leurs services (p. 13)

12,5 % des ministères et organismes planifient et consignent leurs projets dans un plan d'amélioration des services (p. 14)

Près de la moitié (46,4 %) des ministères et organismes rendant des services directs aux citoyens ont mené des projets visant la mise en ligne de nouveaux services ou l'amélioration de services en ligne existants (p. 15)

L'approche du Dossier citoyen et celle des grappes de services, sous la responsabilité de Services Québec, ont permis des progrès en matière de simplification de l'accès aux services publics (p. 16)

Cadre de gestion axée sur les résultats

Près de la moitié (48,5 %) des ministères et organismes ont examiné les attentes des citoyens dans leur démarche d'élaboration de leur plan stratégique (p. 20)

16 % des indicateurs contenus dans les plans stratégiques des ministères et organismes sont de types effets-impacts (p. 21)

Près de 60 % des ministères et organismes ont consulté les employés lors de la démarche d'élaboration du plan stratégique (p. 21)

Plus de 73 % des ministères et organismes disposaient d'un plan d'action pour mettre en œuvre leur plan stratégique (p. 21)

Plus de 30 % des organisations utilisent les tableaux de bord pour effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs du plan stratégique (p. 22)

6,1 % des organisations comparent leurs résultats avec ceux d'organisations similaires (p. 22)

17,9 % des organisations ont mis en place des moyens pour sensibiliser leurs usagers au coût des services qu'ils reçoivent (p. 25)

Plus de 72 % des ministères déclaraient avoir procédé à des travaux d'évaluation de programme (p. 25)

Tous les ministères et la moitié (51 %) des organismes réalisent des travaux de vérification interne (p. 26)

Un renforcement de la démarche de gestion des risques et des contrôles par les ministères et organismes est observé (p. 28)

Optimisation des ressources

Tous les ministères et organismes ont eu recours à au moins un mécanisme pour connaître les attentes de leur personnel (p. 32)

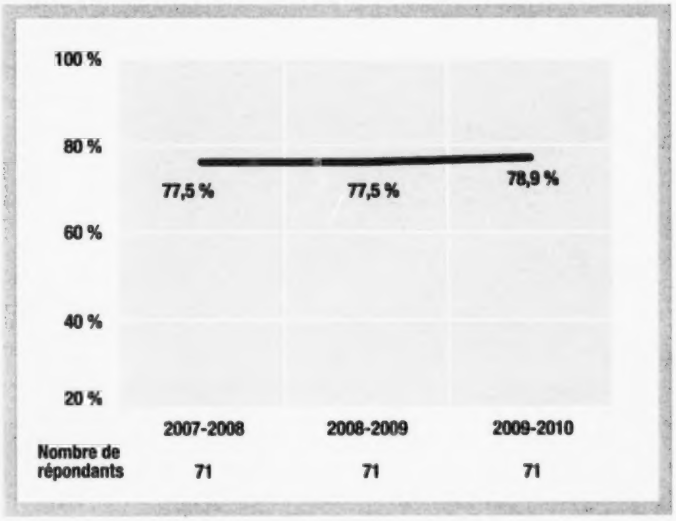
Les initiatives favorisant la relève et la diversité dans la fonction publique se sont poursuivies (p. 34)

4. QUALITÉ DES SERVICES AUX CITOYENS

La Loi sur l'administration publique exige que les ministères et organismes qui offrent des services directs aux citoyens s'assurent de connaître leurs attentes. Ils doivent aussi publier une déclaration exposant leurs engagements en matière de qualité des services et enfin, chercher à simplifier les règles et les procédures qui régissent la prestation de services.

L'information présentée dans les pages suivantes rend compte des efforts déployés par les ministères et organismes en matière de qualité des services et de l'accompagnement assuré par le Secrétariat.

GRAPHIQUE 1
Proportion de ministères et organismes déclarant offrir des services directs aux citoyens



Au 31 mars 2010, sur les 71 ministères et organismes ayant répondu au questionnaire, 56 déclaraient offrir des services directs aux citoyens.

À une exception près, les 56 ministères et organismes tenus de rendre publique une déclaration de services respectaient les exigences de la Loi sur l'administration publique au 31 mars 2010. L'organisme n'ayant pas de déclaration de services en vigueur à cette date en était à l'étape des dernières validations. Les données de la présente section ne concernent que ceux dont la déclaration de services aux citoyens était en vigueur.

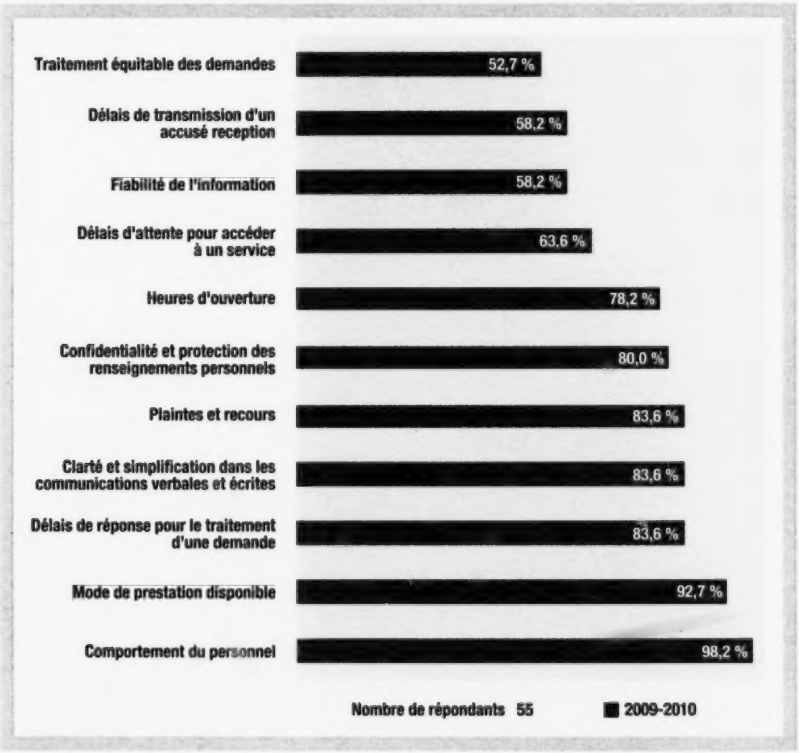
4.1 DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

LES ENGAGEMENTS

En date du 31 mars 2010, les 55 ministères et organismes qui produisaient une déclaration de services rendaient publics des engagements[5] concernant le niveau[6] de service. À une seule exception près, la qualité[7] des services faisait aussi l'objet d'un engagement par toutes les organisations.

En 2009-2010, ces ministères et organismes ont formulé près de 900 engagements. Ce sont quelque 16 engagements par organisation qui sont dénombrés, notamment 7,8 engagements relatifs au niveau des services et 8,4 concernant la qualité des services.

GRAPHIQUE 2
Proportion de ministères et organismes qui se sont engagés sur les aspects suivants dans leur déclaration de services aux citoyens



Les aspects sur lesquels les ministères et organismes se sont le plus engagés dans leur déclaration de services aux citoyens en 2009-2010 sont présentés dans le graphique 2.

On trouve également l'évaluation de la satisfaction de la clientèle (36,4 % des organisations), la simplification des règles et procédures (29,1 %) et la connaissance des attentes des citoyens (23,6 %).

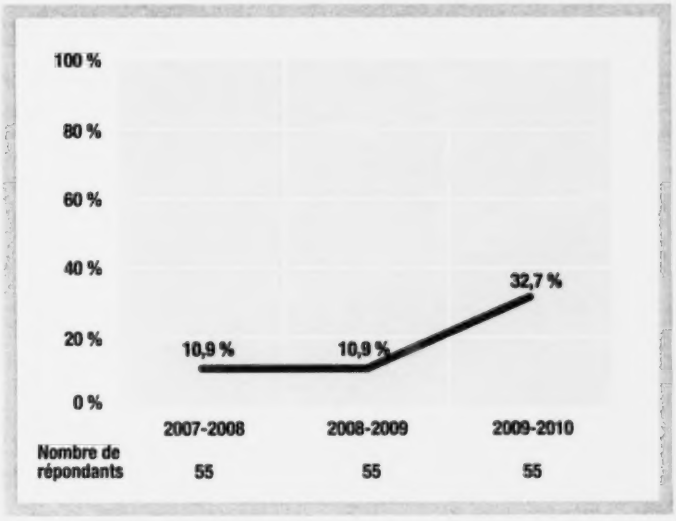
5. **Engagement** : promesse explicite faite à l'usager d'un service public quant au niveau de service assuré et à la qualité des prestations offertes. *Vocabulaire de la prestation de services*. [Québec]. Office québécois de la langue française (OQLF), c2004.
6. **Niveau de service** : à l'occasion d'une prestation, degré de l'importance du service assuré aux usagers ou à la clientèle (OQLF).
7. **Qualité des services** : aptitude des services à répondre à des exigences exprimées ou implicites, qui visent à satisfaire ses usagers (OQLF).

LA MISE À JOUR DES DÉCLARATIONS DE SERVICES

La mise à jour de la déclaration de services aux citoyens, dont la périodicité peut être différente d'un ministère ou d'un organisme à l'autre, s'inscrit dans la poursuite de l'amélioration continue des services offerts aux citoyens. Au moment de la collecte d'information 2009-2010, les ministères et organismes devaient préciser la date de la dernière mise à jour de leur déclaration de services.

GRAPHIQUE 3

Proportion de ministères et organismes ayant une déclaration de services aux citoyens en vigueur et qui en ont effectué une mise à jour[8]



En 2009-2010, 18 (32,7 %) ministères et organismes ont effectué une mise à jour de leur déclaration de services, comparativement à 6 pour chacune des deux années précédentes.

Ils ont eu comme principales motivations :

- de nouveaux renseignements découlant des plaintes (50 % des organisations);
- la révision de leur plan stratégique (44,4 % des organisations).

Parmi les autres motivations évoquées par les ministères et organismes se trouvent :

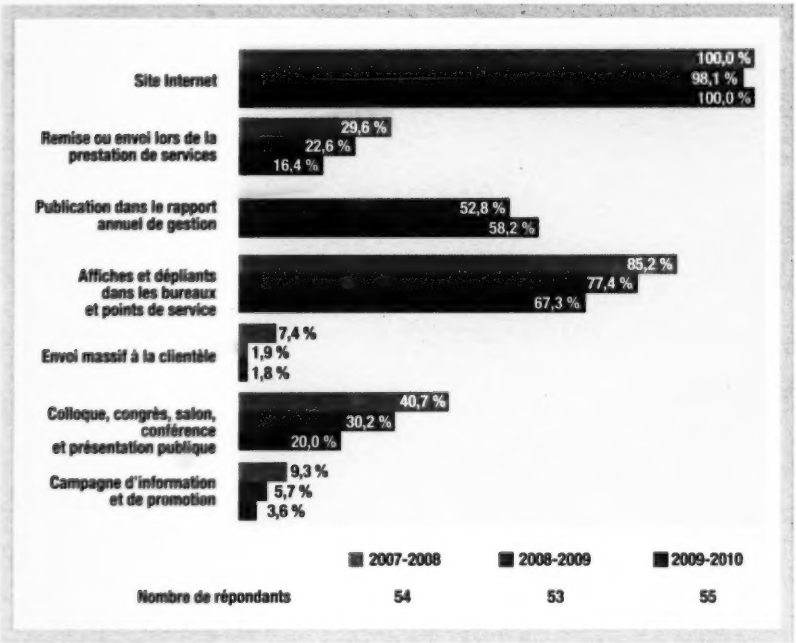
- des écarts constatés entre les engagements pris et les résultats obtenus (27,8 %);
- des modifications dans les services offerts et une comparaison avec des organisations similaires (22,2 %);
- de l'information découlant de consultations menées auprès des citoyens (16,7 %);
- une modification de leur mission (5,6 %).

En somme, depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur l'administration publique, ce sont 70,9 % des ministères et organismes qui ont mis à jour leur déclaration de services aux citoyens.

8. Les données proviennent de la collecte d'information 2009-2010 au cours de laquelle les ministères et organismes étaient amenés à fournir une information rétroactive. Pour cette raison, le nombre de répondants est le même pour les trois années. Pour 2009-2010, les données concernent les organisations qui ont mis à jour leur déclaration de services après révision de leurs engagements. Les précédents rapports de la présidente contenaient une donnée qui tenait compte des ministères et organismes qui effectuaient une révision de leur engagement sans nécessairement faire une mise à jour.

LES STRATÉGIES POUR FAIRE CONNAÎTRE LA DÉCLARATION DE SERVICES ET LES ENGAGEMENTS

GRAPHIQUE 4
Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour faire connaître leur déclaration de services auprès des citoyens



Les 55 organisations ayant une déclaration de services au 31 mars 2010 diffusaient celle-ci sur leur site Internet. Le rapport annuel est un moyen de diffusion qui a été davantage utilisé en 2009-2010 (58,2 %) qu'en 2008-2009 (52,8 %).

LA MESURE DE LA NOTORIÉTÉ DES DÉCLARATIONS DE SERVICES OU DES ENGAGEMENTS

Il y a eu une légère augmentation de la proportion de ministères et organismes qui ont mesuré la notoriété de leur déclaration de services. En 2009-2010, ce sont 27,3 % des organisations qui ont pris des moyens à cet égard, comparativement à 24,5 % en 2008-2009 et à 22,2 % en 2007-2008. Les moyens utilisés par les organisations concernées sont surtout les sondages auprès de la clientèle (60 % des organisations) et l'analyse des plaintes (73,3 %).

LA SENSIBILISATION DES EMPLOYÉS

En 2009-2010, 96,4 % des ministères et organismes ont utilisé au moins un moyen pour associer leur personnel à l'atteinte des engagements pris dans leur déclaration de services. Ils étaient 90,6 % en 2008-2009.

Un nouveau moyen a été proposé dans le questionnaire de la collecte 2009-2010. Ainsi, on apprend que la sensibilisation au moment de l'accueil des nouveaux employés est le moyen le plus utilisé par les organisations (76,4 %) pour associer leur personnel à l'atteinte des résultats fixés à l'égard de la qualité des services.

Outre cette approche, sont aussi utilisées :

- l'évaluation du rendement de l'ensemble des employés, y compris les gestionnaires (54,5 % des organisations en 2009-2010 et 41,5 % en 2008-2009);
- les réunions périodiques portant sur les engagements et les résultats fixés par l'organisation (43,6 % en 2009-2010 et 30,2 % en 2008-2009);
- la diffusion auprès des employés d'un tableau de suivi des engagements de la déclaration de services (20 % en 2009-2010 et 17 % en 2008-2009).

LE SUIVI DES ENGAGEMENTS PRIS DANS LA DÉCLARATION DE SERVICES

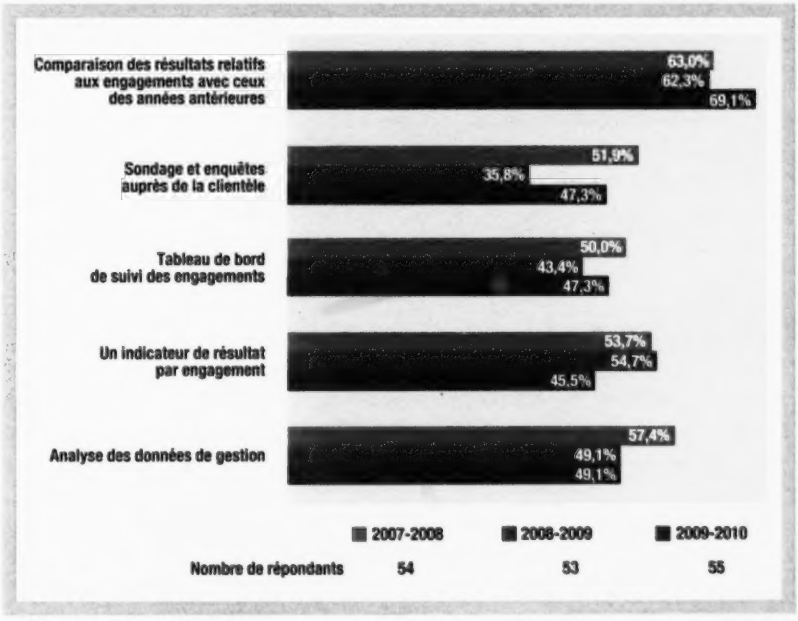
Au cours des deux dernières années, le rapport annuel de gestion a été le moyen le plus utilisé par les ministères et organismes (89,1 % en 2009-2010 et 86,8 % en 2008-2009) pour faire le suivi et rendre compte de l'atteinte des engagements publiés dans la déclaration.

La désignation d'une personne responsable ou la mise en place d'une équipe dédiée au suivi des engagements est une pratique utilisée par plus de 70,9 % des ministères et organismes. Ce taux était de 62,3 % en 2008-2009 et de 66,7 % en 2007-2008.

GRAPHIQUE 5

Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les mesures suivantes pour assurer le suivi des engagements pris dans leur déclaration de services aux citoyens

Le graphique 5 dresse le portrait des autres mesures utilisées par les ministères et organismes.



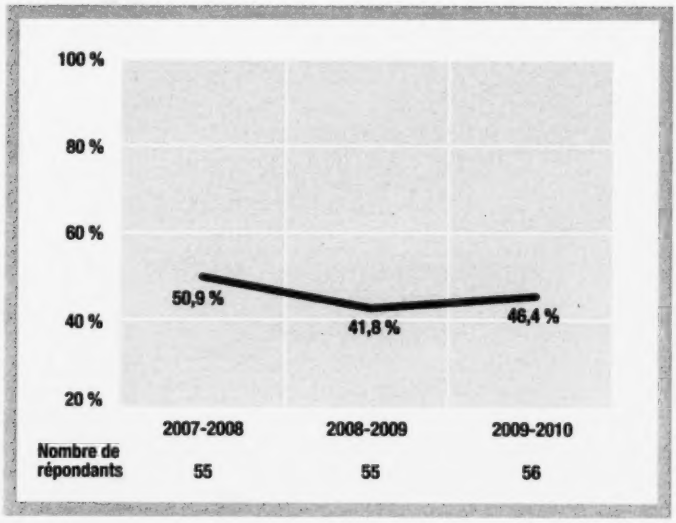
La comparaison des résultats avec ceux d'organisations similaires est une pratique qui semble progresser. Une proportion de 18,2 % des organisations l'utilisait en 2009-2010 comparativement à 9,4 % en 2008-2009 et à 14,8 % en 2007-2008.

4.2 PRESTATION DE SERVICES AUX CITOYENS

L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION

GRAPHIQUE 6

Proportion de ministères et organismes ayant procédé à l'évaluation de la prestation d'un ou de plusieurs services[9]



Sur plusieurs années, les attentes des citoyens ont pu être explorées, et la satisfaction à l'égard d'un grand nombre de services a été mesurée. En 2009-2010, 26 organisations (46,4 %) ont évalué la prestation d'au moins un de leurs services. Celles-ci ont étudié 62 services sur le plan des attentes et 67 sur celui de la satisfaction.

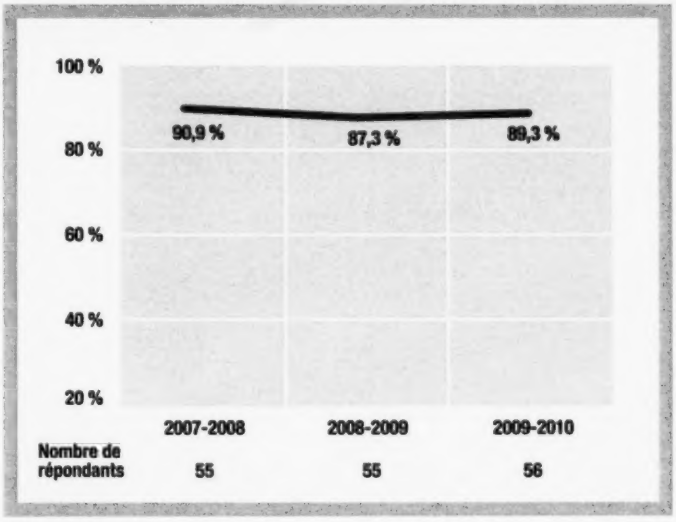
9. Dans le rapport de la présidente 2008-2009, une erreur s'est glissée concernant la donnée de 2007-2008. Ce sont plutôt 50,9 % des ministères et organismes qui ont procédé à l'évaluation d'un ou de plusieurs services au cours de 2007-2008, et non 61,8 %.

LA CONNAISSANCE DES ATTENTES OU DE LA SATISFACTION

Pour s'assurer d'offrir des services de qualité, il est essentiel pour les organisations de connaître les attentes et le niveau de satisfaction des citoyens. Parmi les 26 organisations qui ont exploré la question des attentes et de la satisfaction, une proportion de 65,4 % a mené au moins une évaluation portant sur les attentes et 88,5 % ont mesuré la satisfaction d'au moins un service. En 2009-2010, une plus grande proportion de ministères et organismes a évalué la satisfaction à l'égard d'au moins un service soit une augmentation de 27,6 % par rapport à 2008-2009.

GRAPHIQUE 7

Proportion de ministères et organismes ayant mené une ou des activités visant à mieux connaître les attentes ou la satisfaction de la clientèle



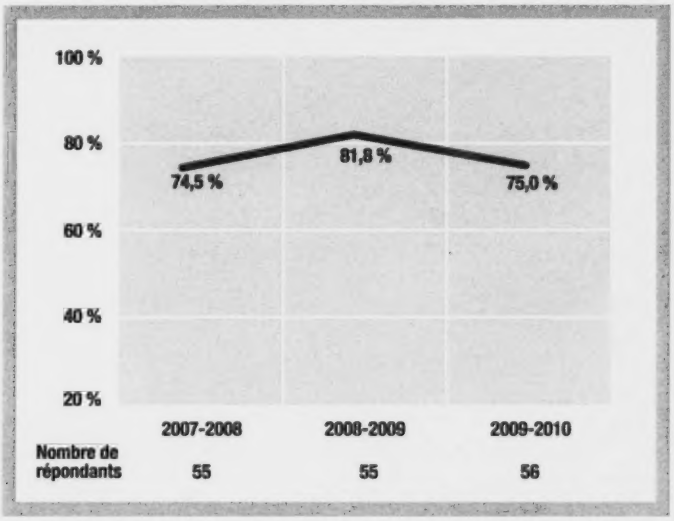
Au cours des années, les ministères et organismes ont diversifié leurs moyens pour connaître les attentes et la satisfaction de leur clientèle. En effet, pour l'année 2009-2010, 89,3 % des organisations ont mené en moyenne cinq activités pour connaître les attentes et la satisfaction de leur clientèle, alors qu'ils en ont mené quatre en 2008-2009 et trois en 2007-2008.

Parmi les activités auxquelles les organisations ont eu recours, se trouvent :

- l'analyse des plaintes (73,2 %);
- la consultation du personnel en service direct (60,7 %);
- les sondages ou enquêtes (58,9 %);
- la consultation auprès de groupes d'intérêts (37,5 %).

LE SOUCI D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DES SERVICES

GRAPHIQUE 8
Proportion de ministères et organismes ayant mis en œuvre un plan ou réalisé un ou des projets particuliers d'amélioration



Au cours des trois dernières années, les 56 ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens ont déployé différentes stratégies pour améliorer leurs services. Au total, 75 % des organisations ont mis en œuvre un plan d'amélioration des services ou mené un ou des projets particuliers d'amélioration. Cette proportion est moindre qu'en 2008-2009, mais équivalente à celle de 2007-2008.

D'une part, 71,4 % des ministères et organismes ont mené des projets particuliers d'amélioration de leurs services en 2009-2010. De manière assez stable au fil des ans, cette stratégie est la plus utilisée parmi les options proposées. D'autre part, sept organisations (12,5 %) déclaraient mettre en œuvre un plan d'amélioration. Au cours des deux dernières années, ce moyen rejoignait un peu plus de 20 % des ministères et organismes.

Parmi les moyens déployés pour créer chez le personnel la préoccupation de dispenser des services de qualité, la préparation et la diffusion d'outils de référence et d'accompagnement sont les plus populaires. Une proportion de 75 % des organisations a adopté ces moyens soit une augmentation de 7,7 % par rapport à 2008-2009.

D'autres moyens fréquemment utilisés sont :

- des activités de formation portant sur les programmes et services (71,4 % des organisations);
- de la formation sur l'utilisation des systèmes et technologies pour la prestation de services (69,6 % des organisations).

LA PRESTATION DE SERVICES EN LIGNE

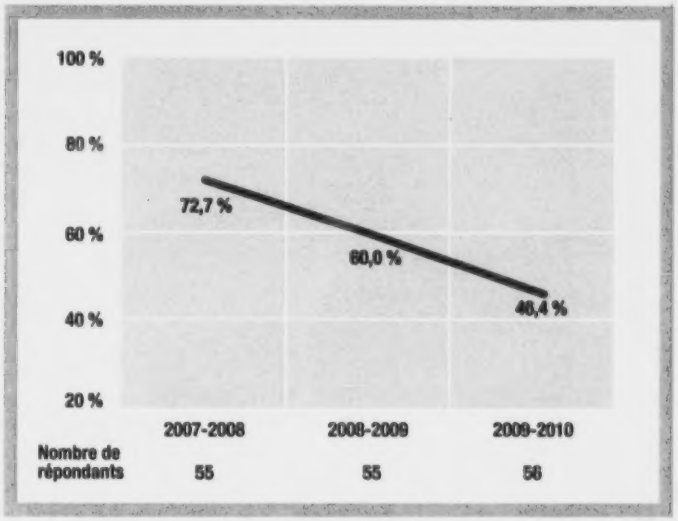
L'enquête NetGouv menée en 2007 montrait que de plus en plus d'adultes visitent les sites Web des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Comme complément à cette enquête, le projet NetGouv Citoyen[10] de 2010 visait à établir et à comprendre les éléments qui facilitent ou qui freinent l'utilisation des services en ligne du gouvernement.

Le projet montre que l'intérêt croissant envers Internet, le soutien aux usagers et les divers avantages liés au contenu et à la navigation sur les sites, dont la simplicité et l'efficacité du service, sont des éléments favorisant l'accès aux services en ligne.

D'un autre côté, des moyens financiers limités, une méconnaissance des services, une préférence pour les contacts humains, un manque d'habileté et de confiance face à l'utilisation d'un ordinateur ou d'Internet et certains inconvénients liés aux contenus et à la navigation sont des éléments qui entravent l'utilisation des services en ligne.

GRAPHIQUE 9

Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en matière de prestation de services en ligne



En 2009-2010, 26 (46,4 %) ministères et organismes offrant des services directs aux citoyens ont mené des projets en lien avec le déploiement du gouvernement en ligne. Les données recueillies suggèrent que l'investissement dans des projets visant la mise en ligne de services ou l'amélioration de services en ligne existants est en perte de vitesse depuis 2007-2008.

Parmi les 26 organisations :

- 23 (88,5 %) ont mis en ligne de l'information sur les programmes et les services;
- 15 (57,7 %) ont mené des projets concernant les services transactionnels en ligne;
- 12 (46,2 %) ont travaillé à la mise en ligne de formulaires.

Au 31 mars 2010, près de 60 % des organisations offrant des services directs aux citoyens offraient au moins un service transactionnel en ligne.

10. Le projet NetGouv Citoyen, http://www.cefrio.qc.ca, 2010.

APPROCHE INTERMINISTÉRIELLE POUR SIMPLIFIER L'ACCÈS AUX SERVICES GOUVERNEMENTAUX

La cartographie des services aux citoyens élaborée par Services Québec en 2008 avait mené à retenir, comme approche de simplification de l'accès aux services, la mise en place de grappes de services[11].

Afin de préciser la façon de développer les grappes de services, Services Québec a défini un modèle générique de prestation de services. Ainsi, la mise en place de chaque grappe comprendra, notamment, la préparation d'un guide informationnel sur l'événement, le développement d'un parcours personnalisé et la déclaration unique.

Au cours de 2009-2010, Services Québec, en partenariat avec les ministères et organismes, a amorcé la mise en œuvre de la grappe *Devenir parent*. Le guide informationnel a été revu et un premier parcours personnalisé a été livré. Les parcours permettent aux citoyens de déterminer les services et les obligations qui s'appliquent à leur situation dans le contexte d'un événement de leur vie. Ces parcours comprennent les services des ministères et organismes du gouvernement du Québec.

Services Québec a aussi poursuivi ses travaux de déploiement de la déclaration unique pour les nouveaux parents. Découlant d'une collaboration interministérielle, ce service permet de réduire de façon concrète les démarches des nouveaux parents. Au moyen du seul formulaire de déclaration de naissance transmis au Directeur de l'état civil, le parent peut autoriser la transmission de renseignements personnels à d'autres ministères et organismes, ce qui lui donne ainsi accès à huit autres services gouvernementaux, y compris des services du gouvernement fédéral. D'autres partenariats sont prévus; ils permettront de réduire davantage le fardeau administratif des nouveaux parents.

De plus, afin de concrétiser les grappes de services et d'élaborer une approche intégrée de prestation de services, un espace sécurisé, créé à l'initiative des citoyens, permettra, lorsqu'il sera complété, d'accéder à partir d'un seul site aux services en ligne des ministères et organismes.

Cet espace sécurisé, intitulé *Mon dossier citoyen*, constitue la pierre angulaire d'une ambitieuse démarche de transformation de la prestation de services aux citoyens québécois. Il vise à simplifier l'offre de services publics et à augmenter l'autonomie des citoyens en favorisant le libre-service. D'envergure gouvernementale, il touchera l'ensemble des ministères et organismes qui offrent des programmes et des services aux citoyens.

Offert sur le Portail gouvernemental de services, *Mon dossier citoyen* donne déjà accès à 47 services en ligne des organisations. D'autres seront ajoutés graduellement. Il permettra aux citoyens d'avoir une vue d'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec l'État.

En collaboration avec les ministères et organismes, des travaux similaires sont en cours pour l'événement *Que faire lors d'un décès*. Le parcours et la déclaration unique devraient être offerts au cours de l'année 2011-2012.

11. **Grappe de services** : regroupement de services intégrés mis en place afin de simplifier les démarches des citoyens et de rendre plus directe la prestation de services, *Vocabulaire de la prestation de services*, [Québec], Office québécois de la langue française (OQLF), c2004.

4.3 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE QUALITÉ DES SERVICES

Sur demande, le Secrétariat accompagne et conseille les ministères et organismes, notamment pour l'élaboration de la déclaration de services aux citoyens et la mesure de la satisfaction de la clientèle.

Le Secrétariat a par ailleurs participé à l'étude pancanadienne *L'accent sur les entreprises* et aux travaux du Comité fédéral sur la prestation de services. Certains travaux ont également été amorcés, dont l'intégration à l'Outil québécois de mesure de questions validées qui permettra de mesurer la satisfaction à l'égard des services en ligne et l'élaboration d'orientations gouvernementales en matière de qualité des services.

5. GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La Loi sur l'administration publique a instauré un cadre de gestion qui met l'accent sur l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis. Ce cadre exige l'élaboration et la publication d'un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année, d'un plan annuel de gestion des dépenses[12] et d'un rapport annuel de gestion. Il s'appuie sur le respect du principe de la transparence et favorise une imputabilité accrue de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

La présente section du rapport fait état de l'appropriation du cadre de gestion axée sur les résultats par les ministères et organismes de l'Administration gouvernementale.

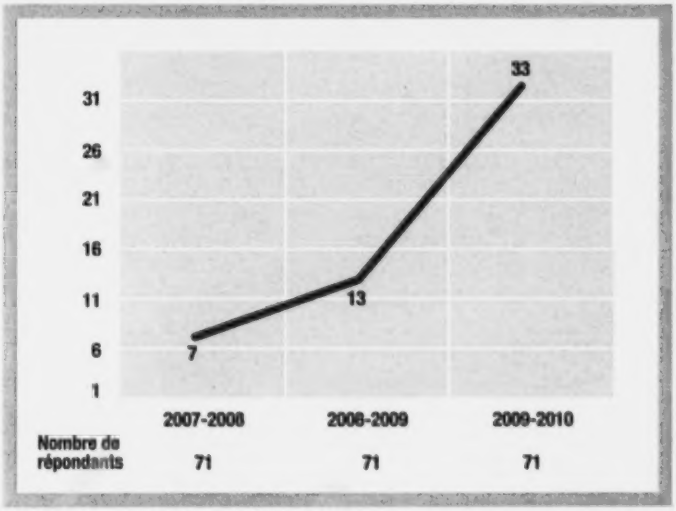
5.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les données suivantes concernent seulement les organisations ayant déposé un plan stratégique au cours de l'année 2009-2010. L'objectif était de tracer un portrait des pratiques les plus récemment utilisées par ces ministères et organismes. Par contre, les données sur les plans d'action présentées à la page 21 proviennent de l'information fournie par l'ensemble des répondants, comme par les années passées.

Au cours de 2009-2010, 11 ministères et 22 organismes ont indiqué avoir déposé un plan stratégique à l'Assemblée nationale. Le graphique 10 illustre l'évolution du dépôt des plans stratégiques au cours des trois dernières années.

GRAPHIQUE 10

Nombre de ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique



12. Les plans annuels de gestion des dépenses des ministères et organismes sont rassemblés dans le volume III du *Budget de dépenses*, lequel est disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor.

LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

La planification stratégique implique un processus de réflexion reposant sur un diagnostic organisationnel et le choix par le ministère ou l'organisme des stratégies à adopter. La démarche de planification tient compte d'éléments particuliers qui caractérisent les organisations.

GRAPHIQUE 11
Proportion de ministères et organismes ayant pris en considération les éléments suivants lors de la démarche d'élaboration du plan stratégique

Le graphique 11 présente les éléments considérés par les 33 organisations qui ont complété en 2009-2010 un exercice de planification stratégique. En 2009-2010, près de la moitié des ministères et organismes (48,5 %) ont analysé les attentes des citoyens dans leur démarche de planification stratégique, tandis qu'à peine le tiers (30,8 %) l'avaient fait en 2008-2009 et 2007-2008.

LES TYPES D'INDICATEURS

Au moment de la collecte d'information 2009-2010, les ministères et organismes avaient à préciser les types d'indicateurs présentés dans leur planification stratégique pour assurer la mesure de l'atteinte de leurs objectifs.

Dans les 33 plans déposés en 2009-2010, on trouve en moyenne 25 indicateurs[13] par plan, dont 11 indicateurs d'activités[14], 8 indicateurs d'extrants[15], 4 indicateurs d'effets-impacts[16] et 2 indicateurs d'intrants[17]. La moitié (50,9 %) des indicateurs est axée sur la gestion interne et l'autre moitié (49,1 %) concerne les résultats.

LA PARTICIPATION DU PERSONNEL À LA DÉMARCHE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Parmi les 33 organisations ayant déposé en 2009-2010 un nouveau plan stratégique, 90 % et plus ont consulté la haute direction et les gestionnaires et 57,2 % ont consulté les employés. Ces derniers restent très peu consultés, notamment pour déterminer les résultats visés (48,5 % des organisations en 2009-2010 et 46,2 % en 2008-2009) et les indicateurs de résultats (57,6 % des organisations en 2009-2010 et 69,2 % en 2008-2009).

En ce qui concerne les plans d'action visant la mise en œuvre des plans stratégiques, sur les 71 organisations répondantes en 2009-2010, 73,2 % disposaient d'un tel plan. De ce nombre, 90,4 % le transposaient dans les unités administratives. Les organisations disposant d'un plan d'action étaient respectivement de 57,8 % en 2008-2009 et de 67,6 % en 2007-2008. Une nette progression est observée à cet égard avec une augmentation de plus de 25 %.

Dans le même ordre d'idées, la participation du personnel à l'atteinte des résultats est un facteur de succès pour réaliser les objectifs fixés. Pour mobiliser leurs effectifs, les 33 ministères et organismes qui ont déposé un plan stratégique en 2009-2010 se sont donné divers moyens, dont :

- des rencontres avec les employés (66,7 %);
- l'évaluation du rendement des gestionnaires (60,6 %);
- des réunions périodiques (51,5 %) et l'évaluation du rendement des employés (48,5 %).

Dans une moindre mesure, les ministères et organismes ont eu recours :

- à des groupes de travail sur la résolution de problèmes (27,3 %);
- à la diffusion d'un tableau de bord pour suivre l'atteinte des objectifs (6,1 %).

13. Secrétariat du Conseil du trésor, *Glossaire des indicateurs*, Québec.
14. Mesure quantitative ou qualitative permettant de porter un jugement sur l'état d'avancement des travaux et sur les étapes à franchir.
15. Mesure de l'ensemble des biens ou des services résultant d'un processus de production.
16. Mesure des effets et des conséquences des actions du gouvernement sur une communauté.
17. Mesure des ressources utilisées pour produire des extrants afin de réaliser des effets ou impacts.

LA DIFFUSION DU PLAN STRATÉGIQUE

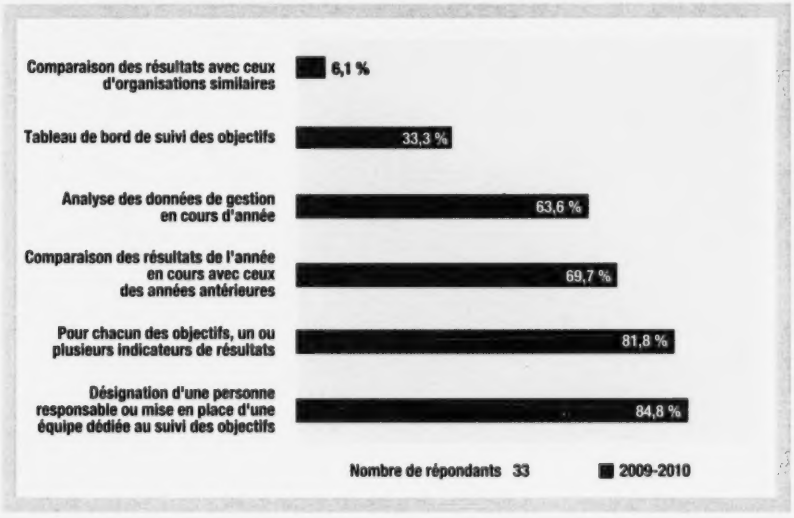
Le plan stratégique est le véhicule privilégié pour faire connaître à la population les stratégies qui seront mises en œuvre en vue de l'atteinte d'objectifs communs. Par souci de transparence, les organisations diffusent leur plan stratégique par différents moyens.

Plus de 90 % des 33 ministères et organismes ayant déposé un plan stratégique en 2009-2010 utilisent le site Internet comme moyen pour diffuser ce plan auprès de leur personnel, des citoyens et de leurs partenaires ou mandataires.

LE SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE

Il importe que soit effectué un suivi des résultats afin de prendre, le cas échéant, les mesures correctives appropriées pour maximiser les chances d'atteindre les objectifs du plan.

GRAPHIQUE 12
Proportion de ministères et organismes ayant utilisé les moyens suivants pour effectuer le suivi de l'atteinte des objectifs du plan stratégique



En 2009-2010, la désignation d'une personne ou d'une équipe responsable est le moyen le plus utilisé par les organisations (84,8 %). Le graphique 12 offre une vision plus complète des moyens auxquels ont eu recours les ministères et organismes.

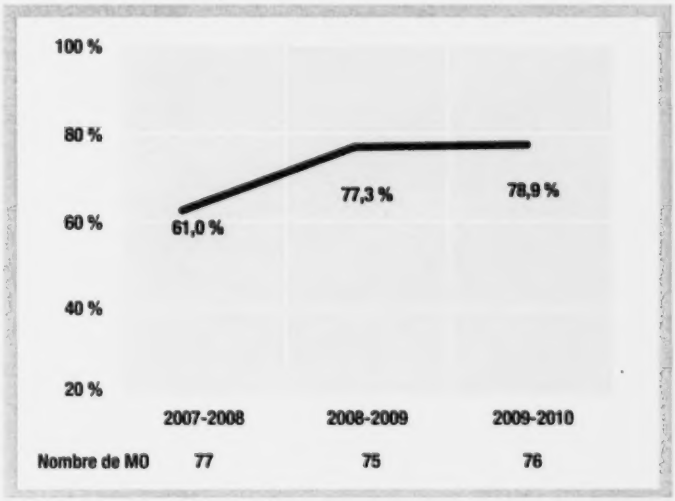
5.2 REDDITION DE COMPTES

Les rapports annuels de gestion permettent principalement aux ministères et organismes de rendre compte de leur performance dans l'atteinte des résultats de leur plan stratégique en vertu de l'article 24 de la Loi sur l'administration publique.

En 2009-2010, 78 ministères et organismes étaient tenus de déposer à l'Assemblée nationale leur rapport annuel de gestion 2008-2009 et 76 d'entre eux l'ont fait.

GRAPHIQUE 13

Proportion de ministères et organismes ayant déposé leur rapport annuel de gestion dans les délais prescrits par la Loi sur l'administration publique



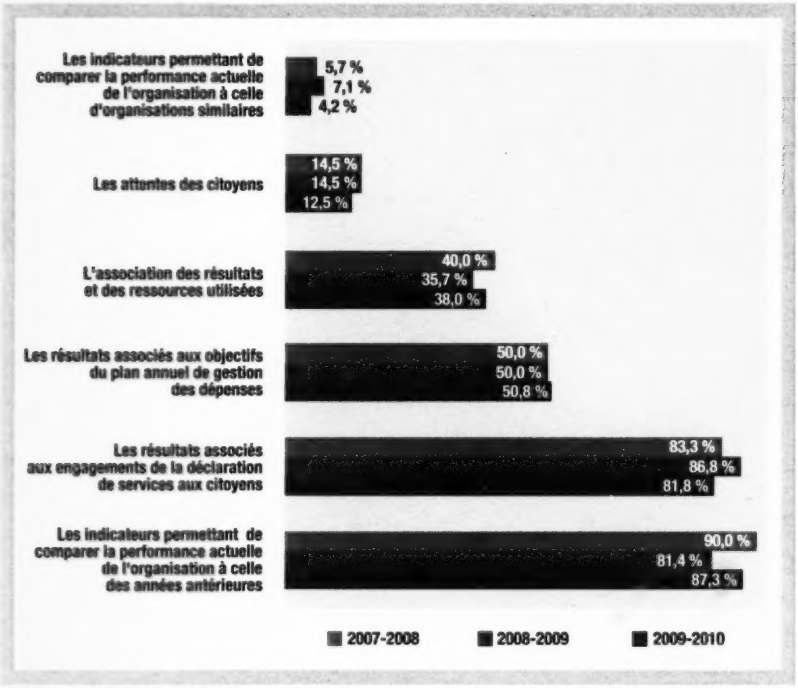
Pour les trois années considérées, la proportion de ministères et organismes qui ont déposé leur rapport annuel de gestion dans les délais prescrits[18] par la Loi est en croissance.

18. Dans les 4 mois de la fin de leur année financière ou, si l'Assemblée ne siège pas, dans les 15 jours de la reprise de ses travaux (article 26).

Outre les résultats portant sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique, les rapports annuels de gestion des ministères et organismes comportent diverses données de nature administrative.

GRAPHIQUE 14

Proportion de ministères et organismes ayant présenté les types d'information suivants dans leur rapport annuel de gestion[19]



Le graphique 14 fait état de la présence des principaux types d'information dans les rapports annuels des ministères et organismes. La proportion d'organisations présentant ces renseignements a peu varié au cours des trois dernières années.

ASSOCIATION DES RESSOURCES AUX ORIENTATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE

Le questionnaire 2009-2010 amenait les organisations à préciser si elles étaient en mesure d'indiquer les ressources humaines ou financières affectées à chacune des orientations du plan stratégique. D'une part, ce sont 87,3 % des ministères et organismes qui affirment être totalement ou partiellement en mesure de fournir l'information qui associe les ressources humaines aux orientations. D'autre part, 85,9 % des organisations sont en mesure d'associer totalement ou partiellement les ressources financières aux orientations du plan stratégique.

19. Le nombre de répondants n'est pas présenté au graphique 14 puisqu'il est variable pour chacun des énoncés.

LE CALCUL DU COÛT DE REVIENT DES SERVICES

L'article 7 de la Loi sur l'administration publique permet aux ministères et organismes de sensibiliser leur clientèle au coût des services si cela est jugé pertinent.

En 2009-2010, dix organisations déclaraient avoir mis en place des moyens pour sensibiliser leurs usagers au coût des services qu'ils reçoivent. Cela représente 17,9 % des organisations déclarant offrir des services directs aux citoyens. Elles étaient quinze (27,2 %) à l'avoir fait en 2008-2009. Pour sensibiliser leur clientèle, huit organisations ont utilisé leur rapport annuel de gestion (14,3 %), deux leur site Internet (3,6 %) et une sa déclaration de services aux citoyens (1,8 %).

5.3 PRATIQUES DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'évaluation de programme est bien implantée au sein des 22 ministères du gouvernement. Au cours des trois dernières années, plus de 72 % des ministères déclaraient avoir procédé à des travaux d'évaluation.

Les bonnes pratiques en évaluation de programme proposent que les sous-ministres nomment un responsable de cette fonction. En date du 31 mars 2010, les sous-ministres ont adhéré à cette pratique dans 93,8 % des ministères actifs en cette matière. Ces taux étaient de 82,2 % au 31 mars 2009 et de 77,3 % à la même date en 2008, soit une amélioration de plus de 22 % en deux ans.

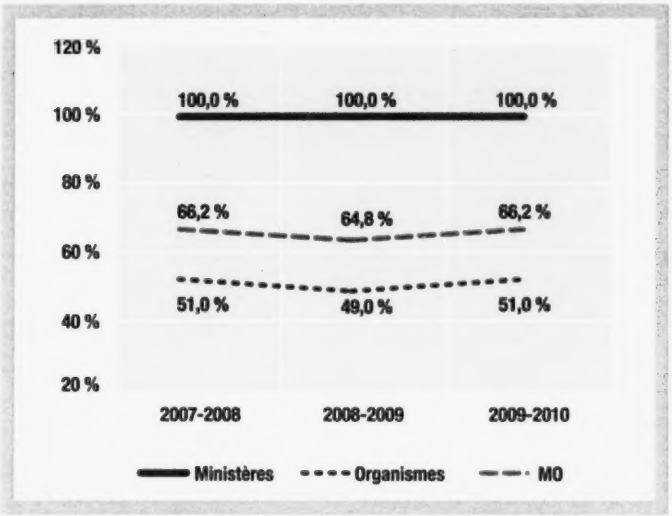
En revanche, les organismes sont moins nombreux à s'investir dans de tels travaux. La proportion des organismes ayant mené des travaux d'évaluation n'a pas dépassé 20 % au cours des trois dernières années. De ce fait, les ministères accomplissent la plus large part des activités d'évaluation de programme réalisées dans l'administration publique du Québec. Ces derniers ont mené 162 des 176 projets, soit plus de 90 % des projets en cours ou terminés en 2009-2010 au sein des 71 organisations répondantes.

En matière de gestion de la fonction, les hauts dirigeants des organisations approuvent, dans une proportion de 86,4 %, les programmes à évaluer et la publication des rapports et, dans 68,2 % des cas, ils souscrivent à la portée des évaluations entreprises.

Enfin, l'évaluation de programme est principalement utilisée à des fins de mise à jour des programmes (90,9 %), comme outil d'aide à la décision pour orienter les choix d'allocation des ressources (63,6 %) et dans le cadre de la planification stratégique (59,1 %). En contrepartie, peu d'organisations utilisent les renseignements découlant des évaluations de programme au moment de revoir leurs engagements et de renouveler leur déclaration de services aux citoyens (10,9 %).

LA VÉRIFICATION INTERNE

GRAPHIQUE 15
Proportion de ministères et organismes ayant mené des travaux en vérification interne



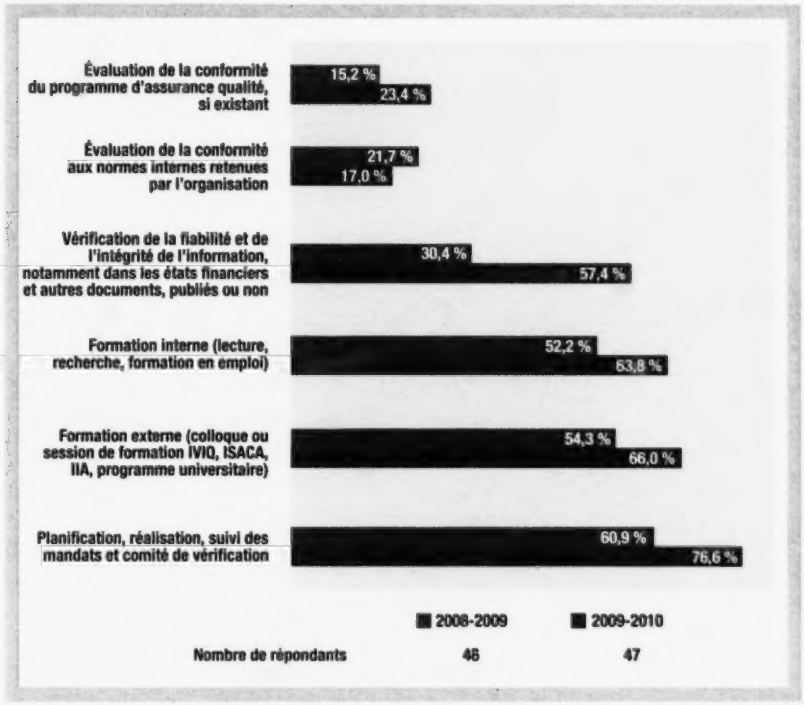
Pour les trois années considérées, les résultats des 22 ministères et 25 organismes ayant mené des travaux en vérification interne sont demeurés stables. Pour l'année 2009-2010, un organisme de plus a rempli le questionnaire.

Les champs d'activité de la vérification interne

Les orientations concernant la vérification interne décrivent huit champs d'activité. De ce nombre, six sont exercés par plus de 50 % des ministères et organismes. Les deux champs d'activité relatifs aux technologies et à la sécurité de l'information sont réalisés par près de 40 % des organisations.

GRAPHIQUE 16

Proportion de ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en vérification interne



Les autres champs d'activité énoncés dans le questionnaire 2008-2009 ont été maintenus dans le questionnaire 2009-2010. Le graphique 16 présente ces champs d'activité.

Processus suivi dans les organisations

Les bonnes pratiques en vérification interne proposent aux ministères et organismes que les sous-ministres ou les dirigeants d'organismes nomment un responsable de cette fonction. En date du 31 mars 2010, 21 responsables de la vérification interne avaient été nommés par leur sous-ministre. À cette même date, 20 dirigeants d'organisme avaient désigné un responsable de la vérification interne.

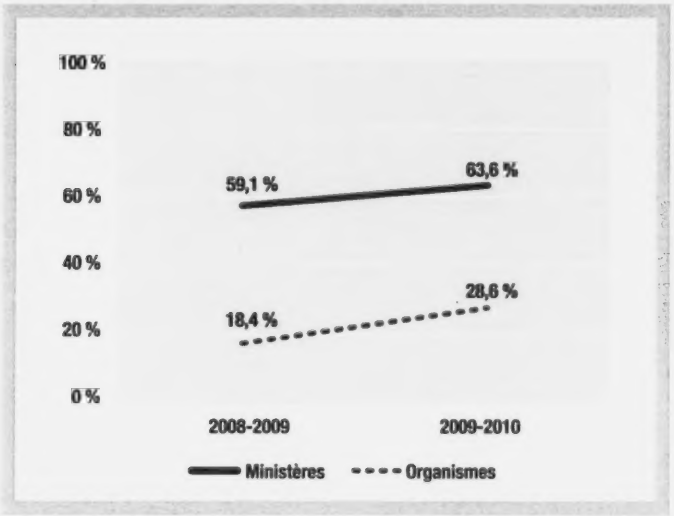
De plus, 73,7 % des ministères ont élaboré un plan annuel de vérification interne et 57,9 % disposent d'un plan pluriannuel. Les proportions se situent à 71,4 % et 28,6 % du côté des organismes. Pour certaines bonnes pratiques découlant des orientations gouvernementales, on observe :

- que 77,3 % des ministères et 36,7 % des organismes ont au moins un membre externe dans leur comité de vérification;
- que 72,7 % des ministères et 28,6 % des organismes ont transmis un rapport d'activités en vérification interne à la direction ou au comité de vérification;
- que 86,4 % des ministères et 28,6 % des organismes ont élaboré un mandat distinct pour chaque mission de vérification.

LA GESTION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES

Des activités de gestion des risques et des contrôles ont été menées dans plus de 60 % des organisations au cours des trois dernières années (60,6 % en 2007-2008, 62 % en 2008-2009 et 63,4 % en 2009-2010).

GRAPHIQUE 17
Proportion de ministères et organismes ayant planifié la démarche de gestion des risques et des contrôles

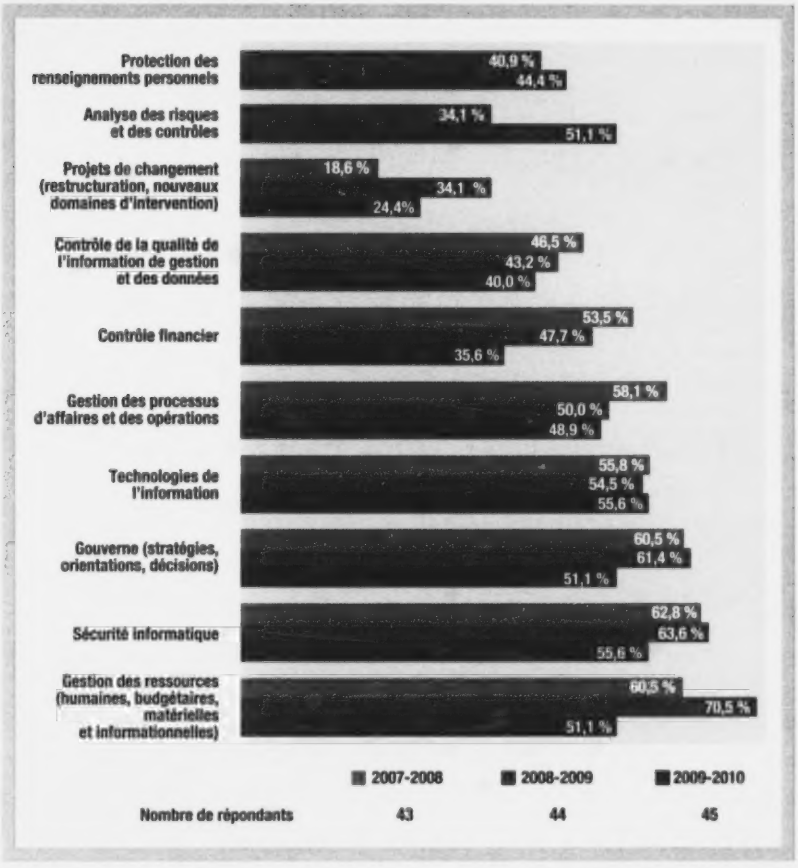


Par rapport à 2008-2009, la démarche de gestion des risques et des contrôles s'est renforcée au sein des ministères et organismes.

En 2009-2010, plus de ministères (31,8 % en 2008-2009 à 36,4 % en 2009-2010) et d'organismes (10,2 % en 2008-2009 à 16,3 % en 2009-2010) se sont dotés d'une politique de gestion des risques et des contrôles.

GRAPHIQUE 18

Proportion de ministères et organismes ayant mené les activités suivantes en gestion des risques et des contrôles



Le graphique 18 dresse le portrait des trois dernières années en ce qui concerne les activités de gestion des risques et des contrôles menées par les ministères et organismes.

LA CONVENTION DE PERFORMANCE ET D'IMPUTABILITÉ (CPI)

La convention de performance et d'imputabilité est un engagement volontaire, convenu entre un ministre et un dirigeant d'unité administrative, qui établit des objectifs de performance accompagnés d'indicateurs et par lequel l'unité administrative peut obtenir des marges de manœuvre applicables à son cadre de gestion des ressources. Quinze conventions étaient en vigueur au 31 mars 2010.

5.4 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le Secrétariat accompagne les ministères et organismes et offre un soutien sur mesure à ceux qui en manifestent le besoin. Il coordonne les travaux portant sur l'application de la Loi sur l'administration publique et fait l'analyse des plans stratégiques des organisations en vue de leur présentation au Conseil du trésor. Dans ce contexte, il répond aux demandes d'information, notamment pour l'élaboration des plans stratégiques et pour la production des rapports annuels de gestion. Il se rend disponible, le cas échéant, pour rencontrer les représentants des organisations concernées par ces sujets, soit individuellement, soit en comité de travail ou lors de discussions réunissant des groupes d'intérêts.

Conjointement avec le ministère du Conseil exécutif, le Secrétariat a révisé, en 2009-2010, les *Lignes directrices pour l'élaboration des plans stratégiques*. Cette révision annuelle vise à préciser les attentes des autorités gouvernementales et des parlementaires afin d'accroître la cohérence des plans stratégiques, en insistant entre autres sur l'efficience dans l'utilisation des ressources et sur la mesure de la performance à l'aide d'indicateurs d'effets et d'impacts pour les citoyens.

Au cours de l'année, le Secrétariat a actualisé le *Document de soutien à la production du rapport annuel de gestion*. Ce document est complémentaire au *Guide sur le rapport annuel de gestion* et a pour objet d'apporter de l'information additionnelle aux ministères et organismes.

Au cours de la même période, il a également publié le *Guide pour la Mise en place et consolidation de la fonction de vérification interne dans les ministères et organismes*[20]. Ce guide présente la fonction de vérification interne, la démarche relative à son implantation, le rôle des principaux acteurs ainsi que les facteurs de succès en cette matière.

20. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/administration_gouvernementale/Mise_en_place_et_consolidation_verification.pdf

6. OPTIMISATION DES RESSOURCES

6.1 RESSOURCES HUMAINES

Pour assumer son rôle d'employeur de la fonction publique, le législateur a confié au Conseil du trésor et à sa présidente, par l'intermédiaire de la Loi sur l'administration publique et de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F 3.1.1), l'établissement, la mise en œuvre et le suivi des politiques, des programmes et des directives en gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat met son expertise à la disposition des ministères et organismes et les soutient dans la mise en œuvre du cadre de gestion des ressources humaines. Les ministères et organismes visés par ce cadre de gestion sont ceux dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique. Au 31 mars 2010, on comptait 22 ministères et 67 organismes dont le personnel ou une partie du personnel était assujetti à cette loi.

LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DU PERSONNEL

Le Secrétariat a poursuivi les actions entreprises depuis plusieurs années déjà pour soutenir les ministères et organismes dans le maintien et le développement d'une culture de reconnaissance au travail. Parmi celles-ci, mentionnons :

- L'animation d'un réseau interministériel d'intervenants pour favoriser le partage de connaissances et d'expériences en matière de reconnaissance au travail. Plusieurs initiatives ministérielles susceptibles de servir de source d'inspiration ont été présentées aux membres du réseau.
- La remise, au nom de la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, du prix Gestion des personnes 2009 au ministère de la Sécurité publique pour sa démarche ministérielle d'amélioration du climat organisationnel. Des mentions spéciales ont aussi été décernées à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances pour sa démarche participative en santé psychologique au travail et au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation pour son cadre de gestion des personnes.
- La diffusion d'une trousse d'information multimédia développée à l'intention des gestionnaires et permettant de promouvoir les bonnes pratiques de gestion favorisant la santé et la mobilisation au travail. Le contenu de cet outil porte sur différents thèmes liés au développement d'une culture de reconnaissance au sein des organisations. La trousse a été présentée et remise par son auteur même, M. Jean-Pierre Brun, aux hauts dirigeants de la fonction publique.

PARTICIPATION ET RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

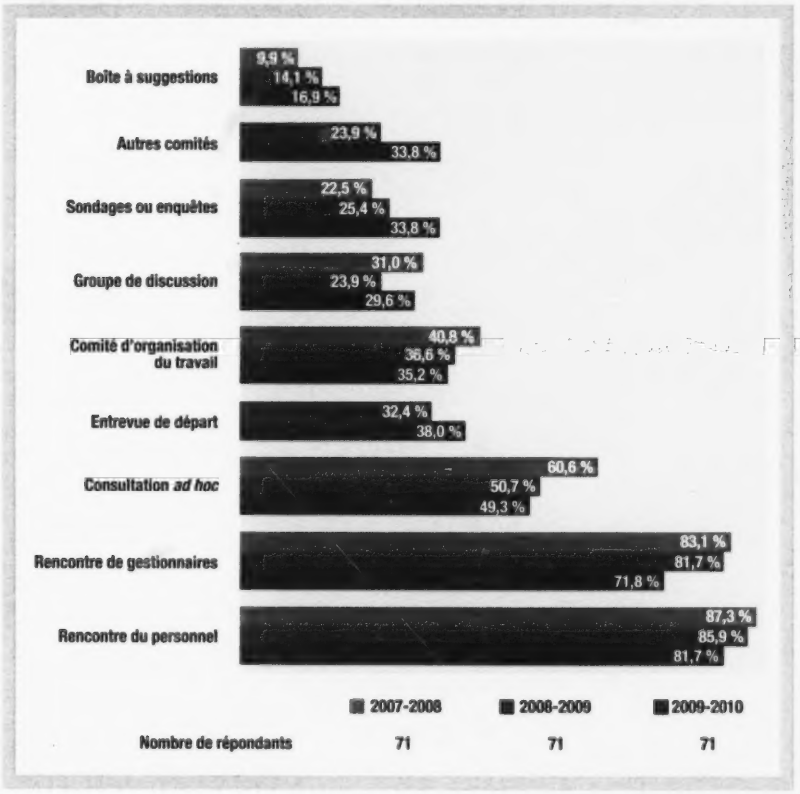
Le degré de participation du personnel influe fortement sur la performance organisationnelle. C'est pourquoi les attentes des employés doivent être prises en considération par l'organisation, tant sur le plan de l'environnement de travail que sur celui du développement des compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi.

En contrepartie, une gestion axée sur les résultats exige que soient formulées les attentes de l'organisation envers chacun de ses employés. Ces attentes signifiées permettront d'évaluer, de manière objective, la contribution individuelle à l'atteinte des résultats fixés.

LA CONNAISSANCE DES ATTENTES DU PERSONNEL ENVERS LEUR ORGANISATION

Tous les ministères et organismes ont eu recours à au moins un mécanisme pour connaître les attentes de leur personnel au cours de 2009-2010.

GRAPHIQUE 19
Proportion de ministères et organismes ayant utilisé divers mécanismes pour connaître les attentes du personnel



Les mécanismes les plus fréquemment utilisés par les ministères et organismes demeurent au fil des années les rencontres du personnel (81,7 % des organisations) et des gestionnaires (71,8 %). Viennent ensuite les consultations *ad hoc* (49,3 % des organisations) et l'entrevue de départ (38 %).

LA MESURE DU RENDEMENT DU PERSONNEL

Comme par les années passées, ce ne sont pas tous les ministères et organismes qui ont été en mesure de fournir une information complète sur la signification d'attentes basées sur des résultats mesurables ou qui ont remis des fiches d'évaluation pour l'année 2009-2010. Les données des sections suivantes reposent donc sur les tendances qui se dégagent des réponses données par un nombre restreint de ministères et organismes.

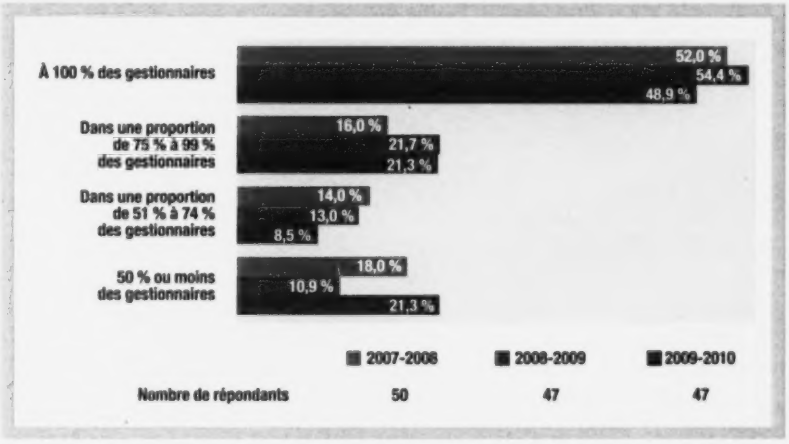
Les attentes signifiées

Tous les ministères disent avoir signifié aux gestionnaires des attentes basées sur des résultats mesurables en 2009-2010. Les organismes ont fait de même dans une proportion de 79,6 %. La situation est relativement similaire en ce qui a trait aux attentes signifiées aux employés réguliers. Ainsi, 100 % des ministères et 73,5 % des organismes disent leur avoir signifié des attentes en 2009-2010.

Par ailleurs, la proportion de ministères et organismes en mesure de fournir le nombre de gestionnaires ou d'employés qui ont reçu des attentes signifiées est variable : 75,4 % des organisations peuvent le faire pour les gestionnaires comparativement à 50 % pour les employés réguliers.

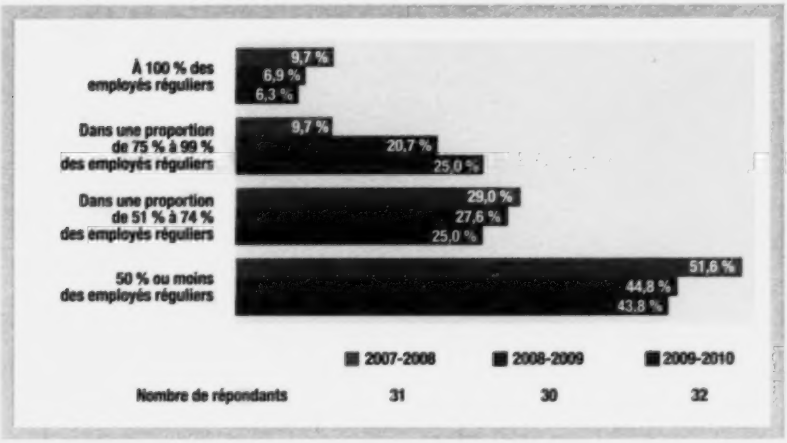
Les fiches d'évaluation

GRAPHIQUE 20
Proportion de ministères et organismes ayant remis aux gestionnaires une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées



La proportion des organisations répondantes ayant remis une fiche d'évaluation du rendement à au moins 75 % de leurs gestionnaires est passée de 68 % en 2007-2008 à 76,1 % en 2008-2009 et à 70,2 % en 2009-2010.

GRAPHIQUE 21
Proportion de ministères et organismes ayant remis aux employés réguliers une fiche d'évaluation du rendement par attentes signifiées



La situation s'est améliorée du côté des employés réguliers. En effet, la proportion des organisations répondantes ayant remis une fiche d'évaluation à au moins 75 % de leurs employés réguliers est passée de 19,4 % en 2007-2008 à 31,3 % en 2009-2010.

LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

En 2009-2010, le Secrétariat a réactivé les mécanismes de concertation avec les ministères et organismes à propos de la planification de la main-d'œuvre. Ce mécanisme permet de partager des réalités et des expériences ministérielles et de déterminer les éléments à mettre en place pour bonifier le processus de planification de la main-d'œuvre ministérielle et gouvernementale.

Les travaux sur un modèle d'attraction et de rétention se sont poursuivis par l'utilisation d'analyses particulières appliquées à certaines classes d'emplois.

Enfin, des améliorations substantielles ont été apportées dans le contenu du *Portrait de l'effectif 2008-2009*. Ce portrait de l'effectif est la publication officielle du gouvernement, qui présente les données relatives à la main-d'œuvre de la fonction publique sous différents angles. Il indique les grandes tendances en ressources humaines et alimente les autorités ainsi que les ministères et organismes dans leur prise de décision.

LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les initiatives favorisant la relève et la diversité dans la fonction publique se sont poursuivies en 2009-2010. Concernant la relève, les efforts consentis en matière de recrutement auprès des finissants d'établissements d'enseignement ont été maintenus, et le taux de représentation des personnes de moins de 35 ans occupant un emploi régulier atteignait 12,9 % à la fin mars 2010. En mars 2009, il était de 12,3 %, et en mars 2008 de 11 %.

En matière de diversité, les cibles d'embauche et de représentation des membres des communautés culturelles, des Autochtones, des anglophones et des personnes handicapées sont demeurées une priorité. Pour les emplois réguliers, le taux d'embauche global de membres de groupes cibles est passé de 13,5 % en 2005-2006 à 19,9 % en 2009-2010. Pour les employés occasionnels, le taux est passé de 8,1 % à 11,5 % durant la même période, alors que ceux des stagiaires et des étudiants passaient respectivement de 8,9 % à 14,3 % et de 18,7 % à 17 %[21].

6.2 RESSOURCES BUDGÉTAIRES

En matière budgétaire, la Loi sur l'administration publique prévoit des assouplissements permettant de répondre à des situations particulières et de rendre plus souples les règles d'utilisation des crédits, et ce, dans le respect du principe de la responsabilisation des ministères et organismes dans la gestion de leurs dépenses. À cet égard, le Conseil du trésor a la responsabilité d'établir des modalités et des conditions d'utilisation.

Certains des assouplissements budgétaires doivent être prévus annuellement dans une loi sur les crédits et dans le budget de dépenses. Dans le cas du report de crédits, du crédit au net et des crédits portant sur plus d'un an, le gouvernement doit préalablement déterminer les cas et les modalités d'application. Cette détermination a été effectuée en mars 2010 pour l'année financière débutant le 1er avril 2010.

Le Secrétariat a effectué les suivis requis quant à l'utilisation des assouplissements faite par les ministères et organismes.

TABLEAU I
Utilisation des assouplissements budgétaires pour les années financières 2008-2009 et 2009-2010[22] (en millions de dollars)

	2008-2009	2009-2010
Crédits pouvant être reportés à l'exercice suivant	25,2	19,5
Crédits portant sur une période de plus d'un an	449,0	449,0
Crédits additionnels associés :		
• au crédit au net	46,5	57,6
• à la disposition d'un bien	10,4	2,5
Transferts de crédits entre ministères et organismes pour services rendus	5,5	7,0
Transferts de crédits entre programmes d'un même portefeuille	606,8	230,0

21. Les données de 2009-2010 sont préliminaires et excluent celles de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.
22. Une description de chacun des assouplissements budgétaires est fournie à l'annexe III.

Par ailleurs, en vertu de l'article 53 de la Loi, le Conseil du trésor peut décréter la suspension du droit d'engager des crédits, pour toute période qu'il fixe. Ainsi, à deux reprises au cours de l'exercice 2009-2010, le Conseil du trésor a demandé aux ministères et organismes d'indiquer des disponibilités s'élevant à près de 814 millions de dollars pour pallier les dépassements anticipés à divers postes de dépenses prioritaires. Compte tenu de la situation budgétaire difficile, le gel de l'embauche imposé depuis la fin du mois d'octobre 2009 a été renforcé du 1er décembre 2009 au 31 mars 2010. Ainsi, aucun emploi régulier vacant et aucun emploi occasionnel n'ont pu être dotés par recrutement sans une autorisation préalable de la présidente du Conseil du trésor. Ces mesures de gel de l'embauche ont complété les cibles de compressions décrétées par le Conseil du trésor au cours de l'exercice.

LE NIVEAU DE L'EFFECTIF[23], Y COMPRIS LES FONDS SPÉCIAUX

Depuis 2004-2005, le gouvernement poursuit son plan de réduction de la taille de l'État par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, en moyenne.

En conséquence, le Conseil du trésor a signifié aux ministères et organismes leur cible d'effectif utilisé pour 2009-2010 et il a adopté les règles régissant le recrutement dans les emplois réguliers et touchant le niveau de l'effectif autorisé. Pour l'exercice financier 2009-2010, l'effectif utilisé s'est élevé à 71 813 équivalents temps complet (ETC), ce qui représente une baisse de 4 133 ETC pour les six premières années d'application du plan de réduction de la taille de l'État. Pour sa part, l'effectif total autorisé s'est élevé à 71 964 ETC à la fin de l'exercice 2009-2010 par rapport à 71 633 ETC en 2008-2009.

L'écart entre l'effectif utilisé et l'effectif autorisé s'explique par le recours aux marges de manœuvre autorisées par le Conseil du trésor dans les ententes de gestion et par les modalités touchant l'effectif des ministères et organismes assujettis à l'article 32 de la Loi sur l'administration publique.

LE PLAN QUÉBÉCOIS DES INFRASTRUCTURES 2009-2014

En octobre 2007, le gouvernement du Québec a annoncé la mise en œuvre du *Plan québécois des infrastructures*, avec des investissements de 37,7 milliards de dollars prévus au cours de la période 2007-2012.

L'Assemblée nationale a adopté, le 18 décembre 2007, la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (L.R.Q., c. M-1.2). Cette loi vise à s'assurer que les investissements de l'État dans les infrastructures publiques sont faits conformément aux meilleures pratiques de gestion. De plus, elle prévoit l'obligation de déposer annuellement à l'Assemblée nationale un budget d'investissement pluriannuel, ainsi qu'un rapport de l'utilisation faite des montants alloués.

Pour l'exercice 2009-2010, le Conseil du trésor a déposé au gouvernement le *Plan québécois des infrastructures 2009-2014*. Cette mise à jour présente des investissements de 42,6 milliards de dollars, soit 0,8 milliard de plus que le plan précédent.

23. Tel que défini dans le volume IV du *Budget de dépenses 2009-2010*, http://www.tresor.gouv.qc.ca.

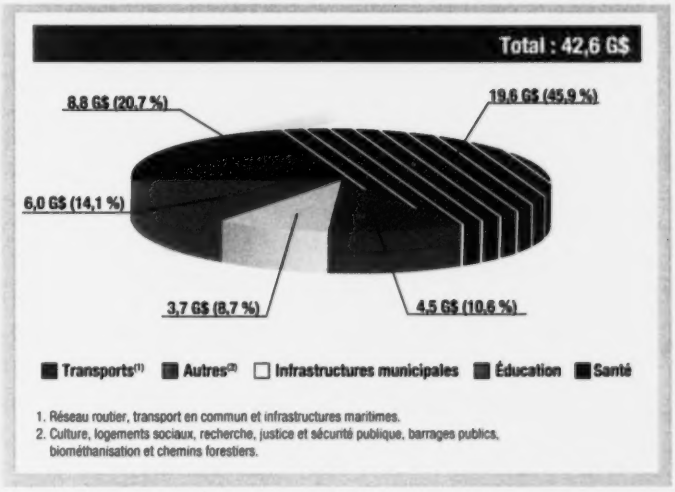
Le *Plan québécois des infrastructures 2009-2014* prévoit des enveloppes d'investissements de 28,5 milliards de dollars consacrés au maintien d'actifs et à la résorption du déficit d'entretien et de 14,1 milliards pour l'amélioration et le remplacement des infrastructures ainsi que le parachèvement des projets amorcés avant octobre 2007.

GRAPHIQUE 22

Plan québécois des infrastructures 2009-2014 par secteur d'intervention

Les investissements de 42,6 milliards de dollars permettront de favoriser le maintien et l'amélioration des infrastructures publiques dans tous les secteurs.

Plus précisément, pour l'année 2008-2009, 80,4 % du budget alloué a été engagé, ce qui représente des investissements de 6,6 milliards de dollars.



- Au chapitre du maintien d'actifs, 4,5 milliards de dollars ont été engagés, soit un taux de réalisation de 83,7 % du budget alloué. Les premiers investissements ayant débuté en 2008-2009 s'échelonnent sur une période de 15 ans.
- En ce qui concerne l'amélioration et le remplacement, 681,3 millions de dollars ont été engagés sur un budget alloué de 867,1 millions de dollars, ce qui représente un taux de réalisation de 78,6 %. Ces investissements incluent les budgets consacrés au réaménagement, à la transformation, à l'agrandissement et au remplacement des infrastructures publiques visant à accroître l'efficience, la capacité ou l'offre de services.
- À l'égard du parachèvement, 1,5 milliard de dollars ont été engagés, soit un taux de réalisation de 72,4 % du budget alloué. Le parachèvement renvoie aux projets déjà annoncés ou entrepris avant le dépôt du Plan québécois des infrastructures en octobre 2007.

6.3 RESSOURCES INFORMATIONNELLES

La gestion des ressources informationnelles est la responsabilité des ministères et organismes qui sont maîtres d'œuvre des projets. Afin d'assurer la cohérence gouvernementale, le Conseil du trésor et le ministre des Services gouvernementaux veillent respectivement à l'adoption et à l'application de principes gouvernementaux. La Directive sur la gestion des ressources informationnelles précise les responsabilités de ces deux intervenants en matière d'autorisation de projets de développement en technologies de l'information.

Le Conseil du trésor peut adopter des règles pour la sécurité des ressources informationnelles, prévoir des mesures permettant la mise en commun d'infrastructures ou de services pour assurer la cohérence gouvernementale et déterminer les cas où un projet de développement doit être soumis à certaines conditions ou modalités d'autorisation.

Le ministre des Services gouvernementaux élabore et propose au Conseil du trésor une stratégie globale de gestion ainsi que différents outils favorisant la sécurité de l'information et l'utilisation optimale des technologies de l'information. Il coordonne la mise en œuvre et assure le suivi des politiques et des orientations gouvernementales en la matière.

Le Secrétariat et le ministère des Services gouvernementaux ont élaboré une nouvelle directive sur la gestion des ressources informationnelles. Cette directive, adoptée en mars 2010, porte sur trois principaux aspects : la planification des besoins, l'approbation des projets ainsi que leur suivi. Elle prévoit également la mise en place d'outils de gestion qui permettront de resserrer la gestion des projets, notamment par l'ajout de mécanismes d'autorisation.

LES ACTIVITÉS DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

En conformité avec la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, le Secrétariat :

- a effectué l'analyse des projets pour lesquels les ministères et organismes doivent demander au Conseil du trésor des autorisations préalables, notamment les projets d'un million de dollars ou plus;
- a procédé, à l'été 2009, à une quatrième collecte d'information auprès des ministères et organismes en vue de présenter au Conseil du trésor un portrait détaillé des dépenses et des investissements en ressources informationnelles.

Dans le cadre de ses activités relatives à l'analyse des projets de développement, le Secrétariat a porté une attention particulière à la nécessité et à l'urgence de réaliser les projets, aux bénéfices tangibles et intangibles générés par ceux-ci ainsi qu'à la gestion des risques effectuée par les organismes responsables des projets soumis.

En vertu de la Directive sur la gestion des ressources informationnelles, le Conseil du trésor a autorisé 22 demandes[24] en 2009-2010, notamment à l'égard des projets suivants : le Réseau national intégré de radiocommunication, la Planification stratégique

24. Il est possible qu'une demande puisse se rapporter à une des phases prévue pour un projet d'envergure. À l'inverse, un même projet peut faire l'objet de plusieurs demandes, et ce, pour différents motifs.

des technologies de l'information du Curateur public, la Modernisation et l'intégration du Registraire des entreprises à Revenu Québec ainsi que la Gestion des programmes d'infrastructures du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

La collecte d'information réalisée au cours de l'été 2009, en partenariat avec le ministère des Services gouvernementaux, a permis d'évaluer à plus de 3,0 milliards de dollars la valeur du portefeuille global des projets de développement des ministères et organismes, c'est-à-dire ceux en parachèvement et les nouvelles initiatives. Des projets majeurs comme la réforme des applications comptables au gouvernement (Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources – SAGIR), le Réseau national intégré de radiocommunication et la refonte des systèmes du ministère du Revenu font partie de ces investissements.

Finalement, afin de bonifier la gestion en matière de ressources informationnelles, le Secrétariat et le ministère des Services gouvernementaux ont amorcé des travaux en vue de mettre en place des outils additionnels liés à la gouvernance de ces ressources.

LES ACTIVITÉS DU MINISTÈRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Le ministère des Services gouvernementaux est responsable de l'élaboration d'une vision gouvernementale et des orientations stratégiques qui guideront les choix et les investissements technologiques des ministères et organismes gouvernementaux.

Le sous-ministre du ministère des Services gouvernementaux, à titre de dirigeant principal de l'information, a la responsabilité de formuler ses observations à l'égard de tous les projets de développement qui doivent faire l'objet d'une approbation par le Conseil du trésor conformément à la Directive sur la gestion des ressources informationnelles. Ses observations reflètent entre autres les travaux réalisés pour s'assurer de la cohérence gouvernementale afin de permettre la mise en commun d'infrastructures ou de services en favorisant le partage de l'expertise.

6.4 ASSISTANCE ET SOUTIEN EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES

Le Secrétariat contribue à l'évolution de la gestion des ressources humaines auprès des autorités gouvernementales et ministérielles en rendant disponibles des services d'expertise et de conseil ainsi qu'en réalisant des activités à caractère interministériel.

À ce titre, il anime notamment des réseaux interministériels de répondants (ex. : reconnaissance, gestion du changement, éthique, etc.), offre des sessions de formation et diffuse de l'information et des avis auprès des ministères et organismes sur différents aspects du cadre de gestion des ressources humaines.

Relativement aux ressources budgétaires, le Secrétariat accompagne et conseille les ministères dans le cadre de la planification et de l'exécution de leur budget de dépenses. Au besoin, des rencontres sont tenues avec les ministères pour explorer des solutions novatrices aux problèmes soulevés.

7. CONCLUSION

Dix ans après l'adoption de la Loi sur l'administration publique, il apparaît clairement que les ministères et organismes adhèrent aux principes et aux objectifs de la Loi et en respectent les dispositions.

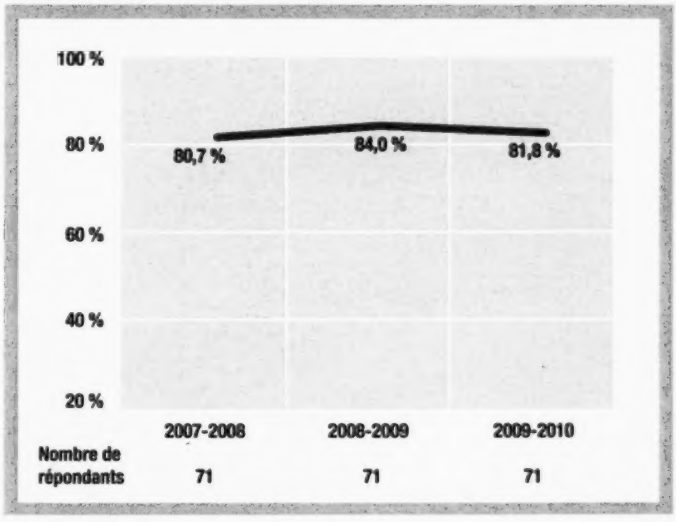
Des avancées notables ont été réalisées en ce qui concerne la qualité des services aux citoyens. Entre autres, la déclaration de services aux citoyens a favorisé une meilleure définition des produits et services, des engagements de services plus précis et un meilleur suivi de leur exécution. De plus en plus de ministères et organismes révisent périodiquement leur déclaration de services et sondent les attentes et le degré de satisfaction de leur clientèle. À cela s'ajoutent des projets d'envergure gouvernementale qui continuent de simplifier les relations entre l'État et les citoyens.

Le cadre de gestion axée sur les résultats guide les ministères et organismes dans l'élaboration de leurs objectifs stratégiques. En effet, après dix ans, l'exercice de planification stratégique a permis aux organisations de faciliter la mobilisation du personnel et de mieux orienter leurs actions, notamment par l'utilisation d'indicateurs de résultats. Les meilleures pratiques en gestion telles que la vérification interne, l'évaluation de programme et la gestion des risques et des contrôles sont mises en place par un grand nombre de ministères et organismes.

Les organisations s'efforcent de présenter dans leur rapport annuel de gestion les informations permettant d'apprécier leur performance. Cependant, des efforts supplémentaires doivent être déployés par les ministères et organismes pour que leurs rapports annuels de gestion fournissent une information plus complète, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, budgétaires et informationnelles.

GRAPHIQUE 23
Évolution de l'indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique par les ministères et organismes

L'indice d'appropriation de la Loi sur l'administration publique est stable depuis les trois dernières années.



Les ministères et organismes atteignent des résultats élevés sur la plupart des questions de référence servant au calcul de cet indice. L'annexe IV présente les indicateurs ainsi que les données relevées depuis les huit dernières années.

Les indicateurs et le facteur de pondération utilisés jusqu'à maintenant pour calculer cet indice ont été déterminés en 2001. Depuis ce temps, l'application de la Loi sur l'administration publique a évolué. Certaines composantes de cette dernière, comme la vérification interne et l'évaluation de programme, sont présentement absentes de l'indice alors que d'autres, appliquées par près de 100 % des ministères et organismes, sont maintenues. À la suite de ces observations et à l'annonce de la révision de la Loi en mars 2010, le Secrétariat aura à revoir la démarche de suivi annuel pour mesurer l'évolution des progrès des organisations en matière de gestion axée sur les résultats et d'optimisation des ressources.

Finalement, le Secrétariat tiendra compte, dans la cadre de la révision de la Loi sur l'administration publique, des réalités rencontrées par les ministères et organismes dans leur cycle de gestion et il continuera à assurer son rôle de soutien en la matière.

ANNEXES

ANNEXE I

MINISTÈRES ET ORGANISMES BUDGÉTAIRES ASSUJETTIS À CERTAINES DISPOSITIONS DU CHAPITRE II DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU 31 MARS 2010

Affaires municipales, Régions et Occupation du territoire
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
- Commission municipale du Québec
- Régie du logement

Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec

Conseil du trésor et Administration gouvernementale
- Secrétariat du Conseil du trésor
- Commission de la fonction publique

Conseil exécutif
- Ministère du Conseil exécutif
- Commission d'accès à l'information
- Conseil permanent de la jeunesse

Culture, Communications et Condition féminine
- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
- Commission des biens culturels du Québec
- Commission de toponymie du Québec
- Conseil du statut de la femme
- Conseil supérieur de la langue française
- Office québécois de la langue française

Développement durable, Environnement et Parcs
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement

Développement économique, Innovation et Exportation
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- Conseil de la science et de la technologie

Éducation, Loisir et Sport
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Commission consultative de l'enseignement privé
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Conseil supérieur de l'éducation

Emploi et Solidarité sociale
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Commission des partenaires du marché du travail

Famille et Aînés
- Ministère de la Famille et des Aînés
- Conseil des aînés
- Conseil de la famille et de l'enfance
- Curateur public

Finances
Ministère des Finances

Immigration et Communautés culturelles
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
Conseil des relations interculturelles

Justice
Ministère de la Justice
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
Conseil de la justice administrative
Directeur des poursuites criminelles et pénales
Office de la protection du consommateur

Relations internationales
Ministère des Relations internationales

Ressources naturelles et Faune
Ministère des Ressources naturelles et de la Faune

Revenu
Ministère du Revenu

Santé et Services sociaux
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
Commissaire à la santé et au bien-être
Conseil du médicament
Office des personnes handicapées du Québec

Sécurité publique
Ministère de la Sécurité publique
Bureau du coroner
Comité de déontologie policière
Commissaire à la déontologie policière
Commission québécoise des libérations conditionnelles
Régie des alcools, des courses et des jeux
Sûreté du Québec

Services gouvernementaux
Ministère des Services gouvernementaux

Tourisme
Ministère du Tourisme

Transports
Ministère des Transports
Commission des transports du Québec

Travail
Ministère du Travail
Commission de l'équité salariale
Conseil des services essentiels
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

Organismes relevant des prérogatives de l'Assemblée nationale[25]
Commission de la représentation électorale
Directeur général des élections
Protecteur du citoyen
Vérificateur général

25. Ces organismes ne font pas partie de l'Administration gouvernementale, mais ils sont assujettis à la Loi sur l'administration publique dans la mesure prévue par une loi (article 4).

ANNEXE II

AUTRES ORGANISMES DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ASSUJETTIS À CERTAINES DISPOSITIONS DU CHAPITRE II DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU 31 MARS 2010

Organismes non budgétaires désignés par leur ministre

- Conseil des arts et des lettres du Québec
- Corporation d'urgences-santé
- Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
- Institut national de santé publique du Québec
- Régie de l'assurance maladie du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Régie du cinéma
- Société de développement des entreprises culturelles
- Société de l'assurance automobile du Québec[26]
- Société des traversiers du Québec

Organismes non budgétaires désignés en vertu de leur loi

- Centre de services partagés du Québec
- Services Québec

26. La Société de l'assurance automobile du Québec n'est assujettie à certaines dispositions du chapitre II de la Loi sur l'administration publique que dans l'exercice de ses fonctions autres que fiduciaires.

ANNEXE III

ASSOUPLISSEMENTS PRÉVUS DANS LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Article	Type d'assouplissement	Description
45 et 56	Report de crédits	Cette mesure permet d'utiliser, l'année suivante, certains crédits non utilisés au cours d'une année dans les conditions prévues au Budget de dépenses.
45 et 47	Crédit portant sur une période de plus d'un an	Cet assouplissement consiste à voter à l'avance des crédits qui peuvent se rapporter jusqu'à trois années financières distinctes pour couvrir des dépenses particulières.
48	Transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille	Le transfert de crédits permet, selon les limites prévues par les lois sur les crédits, de réaménager la ventilation du budget en cours d'année financière. La loi sur les crédits d'un exercice précise la possibilité d'autoriser un transfert de crédits entre programmes d'un même portefeuille, en posant la condition que de tels transferts n'aient pas pour effet d'augmenter ou de diminuer de plus de 10 % le montant du crédit voté d'un programme.
49	Obtention de crédits provenant du produit de la disposition d'un bien	L'obtention de crédits à même le produit de la disposition de biens permet de récupérer la valeur de la disposition d'un bien sous forme de transfert de crédits lorsque la disposition est en faveur d'un ministère ou d'un organisme budgétaire, ou sous forme de crédits constitués lorsqu'elle est en faveur d'une autre entité.
50	Crédit au net	Le crédit au net est le montant des prévisions des dépenses qui excède le montant des prévisions des revenus selon ce qui apparaît au Budget de dépenses. La législation permet, à certaines conditions, que ce crédit puisse augmenter lorsque les revenus sont supérieurs à ceux prévus. En contrepartie, lorsque les revenus sont inférieurs à ceux prévus, le montant des dépenses doit être diminué d'autant.
55	Services rendus entre ministères	Les services rendus permettent de partager des activités ou des coûts de fonctionnement ou encore de mettre en commun des expertises et de transférer les crédits équivalents au ministère qui supporte les dépenses. Une directive spécifie[27] que l'autorisation spécifique du Conseil du trésor est requise lorsqu'un projet de services concerne des activités dont la valeur totale du transfert de crédits dépasse 0,5 million de dollars au cours d'une même année financière.

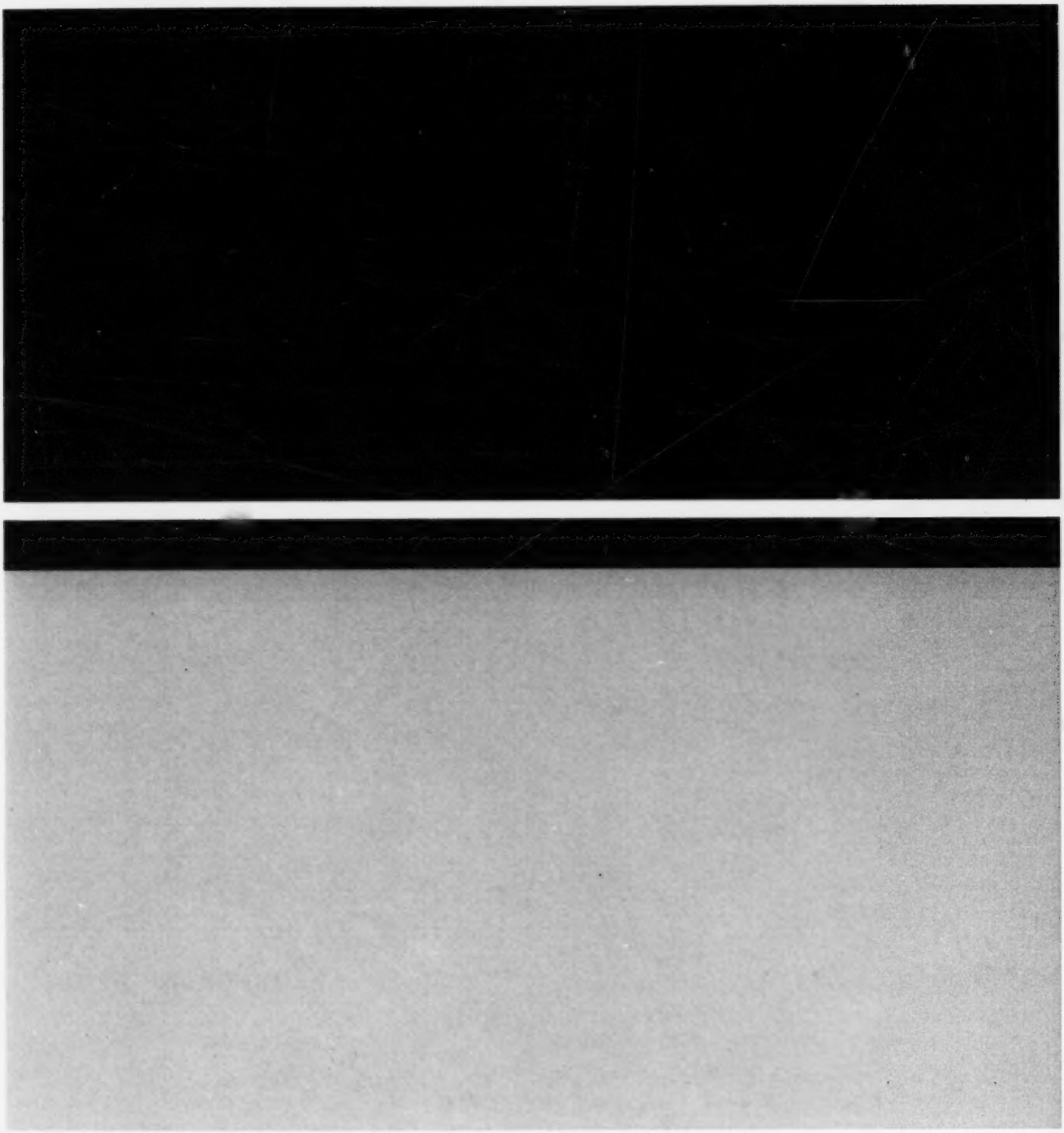
27. Il s'agit de la directive concernant les cas et les conditions de transfert de crédits lorsqu'un ministère ou un organisme budgétaire fournit des services à un autre ministère ou organisme budgétaire.

ANNEXE IV

INDICE D'APPROPRIATION DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE PAR LES MINISTÈRES ET ORGANISMES (MO)

Indicateur	Facteur de pondération 2002-2003 à 2009-2010	Indice 2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Connaissance des attentes des citoyens									
MO ayant mené des activités pour connaître les attentes des citoyens	0,10	5,44	5,91	8,60	8,79	9,44	9,09	8,73	8,93
Planification stratégique									
MO ayant des unités administratives qui ont un plan de travail contenant des objectifs exprimés en cibles et accompagnés d'indicateurs	0,15	11,43	11,63	11,49	11,49	11,95	11,45	13,52	13,56
MO ayant consulté ou associé leur personnel (à l'exclusion des gestionnaires) à la détermination des objectifs et des cibles de résultats	0,15	13,23	12,50	12,72	12,72	11,25	11,94	13,67	10,65
Reddition de comptes									
MO entendus en commission parlementaire sur leur performance[28]	0,05	0,00	0,15	0,19	1,05	1,16	0,69	0,13	1,22
Valorisation, attentes et évaluation									
MO ayant utilisé des mécanismes pour valoriser et reconnaître le travail et la performance de leur personnel	0,10	7,20	8,18	9,15	9,85	9,86	9,86	9,72	10,00
MO ayant utilisé des mécanismes pour mieux connaître les attentes de leur personnel	0,10	8,23	8,79	9,49	9,70	9,72	9,72	9,86	10,00
MO ayant signifié à leurs gestionnaires des attentes basées sur l'atteinte de résultats mesurables[29]	0,15	12,79	13,47	12,14	11,09	11,68	13,25	13,41	12,36
MO ayant soumis en totalité ou en partie leur personnel au processus d'évaluation annuelle du rendement par attentes signifiées	0,10	5,29	5,67	7,12	7,95	7,95	8,31	8,59	8,73
Gestion des risques et des contrôles									
MO ayant adopté une démarche intégrée de gestion des risques et des contrôles	0,10	2,06	2,58	3,39	4,86	6,76	6,34	6,34[30]	6,34[31]
Total	**1,0**	**65,67**	**68,88**	**74,29**	**77,50**	**79,77**	**80,65**	**83,97**	**81,79**

28. Les ministères et organismes dont le rapport annuel de gestion a fait l'objet d'un examen de la part des membres de la Commission de l'administration publique ont été considérés dans le calcul.
29. La statistique repose sur un nombre restreint de ministères et d'organismes qui ont été en mesure de fournir l'information.
30. Cette information n'a pas été demandée en 2008-2009. Pour permettre une comparaison avec les années antérieures et étant donné la constance des taux observés par le passé, le taux de 2007-2008 a été reconduit.
31. Cette information n'a pas été demandée en 2009-2010. Pour permettre une comparaison avec les années antérieures et étant donné la constance des taux observés par le passé, le taux de 2007-2008 a été reconduit.



Conseil du trésor
Québec

Octobre 2011